

La gestió de la creativitat a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques

Elisenda Estanyol i Casals

Director: **David Roca**

Treball de recerca (tesina)

Departament de Publicitat i Relacions Públiques

Facultat de Ciències de la Comunicació

Universitat Autònoma de Barcelona

Barcelona, setembre de 2011

Al meu fill Adrià

M'agradaria agrair al Ramon i a tota la meva família i amics, especialment als meus pares, a la Tere, a la Nuri i a la meva tieta Eulàlia, el recolzament que m'han donat al llarg de tots aquests mesos que he dedicat a aquesta investigació. També per cuidar-se de mi i de l'Adrià quan ho he necessitat.

Pel temps robat a les vacances, pels dies de sol on hem anat amunt i avall compartint viatge amb el portàtil, un munt de llibres i mil papers...

També al meu germà, el Francesc, pels seus comentaris pràctics i per fer-me moltes vegades més de germà gran que de petit.

Als meus pares, els vull agrair especialment que hagin estat sempre models de constància i d'esforç, però que a la vegada m'hagin recordat la importància de gaudir de la vida.

A la meva padrina, la Mercè, per convertir-se en la primera dona doctora de la família i obrir, així, un camí. Moltes gràcies pels ànims, tieta!

A tots els meus excompanys de feina, molts dels quals són avui també amics, de Llorente & Cuenca; de Hill & Knowlton; del Col·legi d'Aparelladors, Arquitectes Tècnics i Enginyers de l'Edificació de Barcelona, i del Grup DiR. Per tot el que he après al llarg dels anys de professió, pels bons moments compartits i per fer-me estimar aquest món de les relacions públiques.

A la UOC i al Ferran, per creure en mi i donar-me la oportunitat d'ensenyar i d'aprendre. I a tots els meus companys professors, consultors i de l'equip de gestió; pels consells, pels cafès i per les mostres de suport.

Aquest treball de recerca no hagués estat possible sense la inestimable col·laboració de tots els professionals de les relacions públiques que, més enllà d'accedir a participar en aquest treball com a entrevistats, m'han donat ànims i múltiples consells. Moltes gràcies a tots, heu estat d'immensa ajuda.

I molt especialment al meu director, David Roca, per guiar-me al llarg de tot aquest procés que potser no sempre ha estat fàcil però sí apassionant.

Sumari

1.	Pròleg	1
2.	Objecte d'estudi.....	2
3.	Objectius	2
3.1.	Objectiu general	2
3.2.	Objectius específics	2
3.2.1.	Objectiu a nivell teòric.....	2
3.2.2.	Objectius d'investigació.....	2
4.	Preguntes d'investigació.....	3
5.	Justificació de la proposta	4
6.	Marc teòric (part I): Aproximació teòrica a la creativitat	23
6.1.	Introducció	23
6.2.	Evolució històrica del concepte de creativitat	25
6.3.	Definicions de creativitat	26
6.4.	Teories de la creativitat.....	30
6.5.	L'individu creatiu.....	36
6.6.	El procés creatiu.....	44
6.7.	L'entorn creatiu	49
6.8.	Tècniques de creativitat	52
6.9.	Elements que limiten i elements que estimulen la creativitat	60
6.10.	L'avaluació de la idea creativa o del producte creatiu	68
7.	Marc teòric (part II): Aproximació teòrica a les relacions públiques	75
7.1.	Introducció	75
7.2.	Definicions de relacions públiques.....	76
7.3.	Teories de les relacions públiques.....	78
7.4.	Un problema terminològic.....	86
7.5.	Competències del professional de les relacions públiques	87
7.6.	Rols professionals en relacions públiques	93
7.7.	El procés de relacions públiques.....	95
7.8.	Alguns apunts sobre el sector.....	98
7.8.1.	Els departaments de comunicació integrats.....	98
7.8.2.	Les empreses consultores.....	99
7.9.	Màrqueting, publicitat i relacions públiques: una frontera difusa	106
8.	Marc teòric (part III) Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques	113
8.1.	Introducció	113
8.2.	La idea creativa en relacions públiques.....	116
8.3.	L'individu creatiu en relacions públiques.....	123
8.4.	Procés creatiu i estructura organitzativa en relacions públiques	126
8.5.	La figura del director creatiu en relacions públiques.....	130
8.6.	Tècniques de la creativitat emprades en relacions públiques.....	136
8.7.	Aspectes que limiten i que estimulen la creativitat en relacions públiques	140
8.8.	L'avaluació de la creativitat en relacions públiques	146
9.	Metodologia	149
9.1.	Justificació metodològica	149
9.1.1.	Tipus d'estudi	149
9.1.2.	Metodologia qualitativa	149
9.1.3.	Investigació interpretativa	151
9.1.4.	Aproximació teòrica a la <i>Grounded Theory</i> o Teoria fonamentada	152
9.2.	La implicació personal	156
9.3.	Metodologia de la recerca.....	157
9.3.1.	Metodologia de la fase A: Entrevistes a directius creatius que treballen o han treballat en empreses consultores en relacions públiques.....	159
9.3.2.	Metodologia de la fase B: Entrevistes en profunditat a directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol	164

10.	Presentació dels resultats de la fase A de la investigació: resultats de les entrevistes a directors creatius que treballen o han treballat en empreses consultores en comunicació i relacions públiques.....	177
11.	Presentació dels resultats de la fase B de la investigació: resultats de les entrevistes en profunditat a directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol	191
12.	Discussió.....	223
12.1.	Introducció	223
12.2.	Creativitat... en relacions públiques? Alguns prejudicis i mites	225
12.3.	La idea creativa en relacions públiques.....	226
12.4.	La creativitat, competència professional.....	227
12.5.	La creativitat en el procés de relacions públiques.....	229
12.6.	Àrees d'especialització i creativitat	232
12.7.	L'avaluació de la creativitat en relacions públiques.....	233
12.8.	Tècniques creatives... o la omnipresència del <i>brainstorming</i>	234
12.9.	El director creatiu: una figura que genera controvèrsia en el sector de les relacions públiques	238
12.10.	Estimular la creativitat en el sector.....	242
12.10.1.	La importància del suport de direcció.....	242
12.10.2.	La idea creativa requereix assumir riscos	243
12.10.3.	Una lluita contra la negativitat	244
12.10.4.	Rutines de treball i creativitat	245
12.10.5.	Formar en creativitat.....	246
12.11.	La creativitat, té premi? El reconeixement de la creativitat (o no) en els premis del sector	247
12.12.	Punts de partida per a una nova reflexió: comunicació integrada, entorn 2.0 i creativitat	250
13.	Conclusions.....	255
14.	Limitacions de l'estudi i futures línies d'investigació	263
15.	Bibliografia	265
16.	Apèndix: Transcripció de les entrevistes de la fase A i de la fase B	289

Taules

Taula 1: Tècniques per a la generació d'idees	53
Taula 2: Competències del professional de les relacions públiques.....	88
Taula 3: Capacitats, coneixements, habilitats i qualitats en relacions públiques identificades	90
Taula 4: Principals grups de comunicació multinacionals	100
Taula 5: Distribució del sector de la comunicació a l'Estat a partir de.....	105
Taula 6: Classificació temàtica de les aportacions dels autors.....	113
Taula 7: Classificació de les principals fonts consultades en funció de la metodologia	114
Taula 8: Elements que limiten i elements que estimulen la creativitat en relacions públiques segons els autors estudiats	145
Taula 9: Composició de la mostra de la fase A	161
Taula 10: Model de qüestionari de la fase A de la investigació.....	163
Taula 11: Professionals que conformaven part de la mostra inicial als quals finalment no vam entrevistar	169
Taula 12: Configuració de la mostra final de la Fase B	170
Taula 13: Pertinença de les agències que conformen la mostra B i posició en els rànquings consultats	170
Taula 14: Perfil de les empreses que conformen la mostra B	171
Taula 15: Model de qüestionari de la fase B	173
Taula 16: Entrevistes de la fase B, ordre, data de realització i durada.....	175
Taula 17: Codificació del resultat de la fase A de la investigació	177
Taula 18: Codificació del resultat de la fase B de la investigació	191
Taula 19: Temes de contextualització	193

1. Pròleg

Decidir-me per investigar com es gestiona la creativitat en l'àmbit de les relacions públiques va sorgir després de recordar algunes de les experiències viscudes al llarg dels anys dedicats a exercir professionalment en el sector de la comunicació corporativa.

Fa anys, per exemple, quan treballava en una empresa consultora en comunicació i relacions públiques, un dia que estàvem a punt de finalitzar una reunió de *contrabriefing* amb el director de màrqueting d'una gran companyia de consum, aquest em va comentar: -Bé, espero que puguis traslladar tota aquesta informació al departament creatiu de la teva agència perquè pugui elaborar una proposta realment trencadora-. Després d'explicar-li que seriem els mateixos professionals de l'equip de comptes els qui elaborariem la proposta, i quan ja em trobava tornant cap a l'oficina, vaig començar a pensar en el que havíem estat comentant.

Aquell director de màrqueting, vaig pensar, devia estar molt acostumat a passar *briefings* per a les agències de publicitat tenint com a interlocutor habitual a un professional de comptes. A la vegada, però, no devia ser estrany que interactués també puntualment amb el director creatiu de l'agència quan aquesta presentava la proposta de campanya. No era descabellat, doncs, que pensés que l'estructura d'una consultora de relacions públiques podia ser similar.

Després d'arribar a l'oficina i de reunir-me amb l'equip, vaig seguir preguntant-me si nosaltres realment ens consideràvem també un equip creatiu. Nosaltres érem un equip de comptes! Nosaltres érem consultors estratègics de comunicació! Però, al final, no presentàvem també campanyes creatives?

Anys més tard, treballant en departaments de comunicació integrats en organitzacions, he tingut el privilegi de comptar entre els meus companys amb creatius publicitaris, els quals m'han ajudat –i molt- a l'hora d'elaborar projectes de relacions públiques.

Revisant la bibliografia específica sobre creativitat en relacions públiques, em va semblar com si aquest tema despertés escàs interès entre els teòrics. Mentre trobava una extensa bibliografia sobre creativitat provinent de disciplines com la psicologia i la publicitat, em costava molt localitzar-ne entre la bibliografia del nostre àmbit.

Aquest treball intenta fer una revisió de les principals aportacions que hem trobat dins d'aquesta literatura especialitzada localitzada, a la vegada que presenta els resultats d'una investigació centrada específicament en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, per veure com gestionen la creativitat.

Aquesta investigació exploratòria ha tingut com a objectiu convertir-se en un punt de partida per a una investigació posterior centrada a estudiar amb més detall quines són les tècniques i els mètodes de la creativitat que utilitzen actualment els professionals del sector a l'hora de dissenyar, executar i avaluar els projectes i les accions de relacions públiques.

Per a l'elaboració de la investigació, a banda de la consulta de la bibliografia específica, hem emprat metodologia d'investigació qualitativa basada en entrevistes a directius d'empreses de relacions públiques, aplicant els principis de la *Grounded Theory* o teoria fonamentada. La mostra dirigida no probabilística ha comptat amb càrrecs directius (principalment directors d'oficina) d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol, i també amb professionals que ostenten o han ostentat el càrrec de director creatiu a agències del sector a nivell continental o internacional. Es va optar per entrevistar a directors creatius internacionals, perquè es tracta d'una figura difícil de localitzar a de l'Estat i

perquè vam considerar que el seu punt de vista podria enriquir molt el nostre treball. Per a completar una visió panoràmica, es va entrevistar també a la presidenta de l'associació que actua com a patronal del sector, l'Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas (ADECEC).

Les entrevistes tenien com a objectiu conèixer com valoren aquests professionals la creativitat en l'àmbit de les relacions públiques, si la consideren una competència requerida en el sector i descobrir quines tècniques creatives utilitzen actualment a les seves agències.

El treball es divideix en tres parts. La primera la formen els capítols del *Marc teòric* i consisteix en una revisió bibliogràfica per a determinar l'estat de la qüestió. La segona part és on s'explica amb més detall el treball de camp que hem dut a terme dins la nostra investigació, també és on es detalla la metodologia emprada i es presenten els resultats obtinguts. Per últim, en la tercera part i sota el títol de *Discussió*, és on analitzarem els resultats de la investigació i establim un diàleg amb les dades extretes de la revisió de la literatura i de la nostra pròpia experiència, a través d'una aproximació interpretativa.

2. Objecte d'estudi

L'objecte d'estudi d'aquest treball de recerca se centra en el paper que té actualment la creativitat en la pràctica professional de les Relacions Públiques a l'Estat espanyol, concretament en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques. Es vol conèixer com es gestiona la creativitat dins les agències, si és quelcom que es valora i si s'utilitzen tècniques de creativitat en el moment de dissenyar els projectes, accions i campanyes de relacions públiques.

3. Objectius

3.1. Objectiu general

Conèixer quin és el paper de la creativitat en la pràctica professional de les relacions públiques.

3.2. Objectius específics

3.2.1. Objectiu a nivell teòric

Estructurar el marc teòric existent entorn al concepte de creativitat en relacions públiques.

3.2.2. Objectius d'investigació

- [O₁] Analitzar quin és la importància que atorguen a la creativitat de les seves propostes les empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol.
- [O₂] Conèixer si la creativitat és considerada una avantatge competitiva dins del sector. Identificar si es tracta d'una demanda per part dels clients.

- [O₃] Indagar sobre quin és el procés creatiu en relacions públiques i quines són les característiques de l'entorn creatiu i l'estructura organitzativa que implica dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques.
- [O₄] Conèixer si els professionals de les relacions públiques que treballen en consultores empen tècniques de la creativitat i, en el cas que així sigui, identificar quines són les tècniques i mètodes de la creativitat que utilitzen amb més freqüència a l'hora de planificar, executar i avaluar un programa o acció de relacions públiques.
- [O₅] Identificar si es considera apropiada la figura del director creatiu en el sector i quines són –o haurien de ser- les seves funcions.
- [O₆] Descobrir quins són els mètodes d'avaluació de la creativitat que s'empren en el sector.
- [O₇] Identificar si la creativitat és una competència requerida al professional de les relacions públiques, i en quina mesura.
- [O₈] Identificar quin és el paper de la creativitat en els premis del sector de les relacions públiques als quals solen presentar-se les consultores que operen a l'Estat.

4. Preguntes d'investigació

- [PI₁] La creativitat és demandada i valorada per part dels clients de les consultores?
- [PI₂] Quina és la importància que atorguen a la creativitat de les seves propostes les empreses consultores en comunicació i relacions públiques? La creativitat és considerada una avantatge competitiva dins del sector?
- [PI₃] Algunes tècniques de relacions públiques requereixen més creativitat que d'altres? Per què?
- [PI₄] Com es valora la creativitat com a competència professional?
- [PI₅] Com s'aborda el procés creatiu i quins equips implica dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques?
- [PI₆] Quina és l'opinió dels directius que treballen en empreses consultores en comunicació i relacions públiques sobre la figura del director creatiu en el sector?
- [PI₇] Existeix la figura de director creatiu dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques? Quines són les seves funcions? I si no existeix aquesta figura, qui assumeix les seves funcions?
- [PI₈] Quines tècniques i mètodes de la creativitat empen els professionals de les relacions públiques a l'hora de planificar, executar i avaluar una acció de relacions públiques?
- [PI₉] Es fan servir mètodes específics per avaluar la creativitat de les campanyes de relacions públiques?
- [PI₁₀] Quin paper juga la creativitat en els premis del sector?
- [PI₁₁] Quina ha estat la influència del web 2.0 en la pràctica de les relacions públiques i quin paper hi juga la creativitat?

5. Justificació de la proposta

“Se acepta, de forma general, que el incremento de la creatividad puede dotar a una empresa de una verdadera ventaja competitiva. Lo que asombra es el hecho de que, en la práctica, el número de empresas que dan pasos concretos para desarrollar los procesos creativos dentro de su organización es muy pequeño.”
Simon Majaro (1994)

“Si el siglo XIX fue el siglo de la industrialización y el siglo XX el siglo de los avances científicos y de la sociedad del conocimiento, el siglo XXI está llamado a ser el siglo de la creatividad.”
Saturnino De la Torre (2006)

“En esta época de creciente globalización la creatividad se busca, se cultiva y se elogia”
Howard Gardner (2010)

El sector de les relacions públiques ha experimentat una forta expansió durant els últims anys a l'Estat espanyol. Tal com indiquen les dades de l'informe *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector 2008*, elaborat per la *Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas* (ADECEC) les agències que pertanyen a aquesta associació han incrementat un 43% la seva facturació global i un 64% la seva facturació per honoraris l'any 2008, respecte el 2004.

Per altra banda, segons l'informe de l'associació de directius de comunicació Dircom (*Anuario Dircom. El estado de la comunicación en España 2010*) nou de cada deu grans companyies disposa d'un departament de comunicació, i no només en creix el nombre sinó la importància del seu responsable “cada vegada més dedicat a definir l'estratègia, gestionar els intangibles i ser part de l'alta direcció” (Dircom, 2010:26). De fet, les conclusions d'aquest estudi mostren que en aquelles empreses on hi ha un responsable de comunicació, en el 75% dels casos aquest depèn del primer nivell executiu (Dircom, 2010:27). Davant d'aquest nou escenari, De la Cierva opina que,

*“Incorporar al director de comunicación al proceso de toma de decisiones ha demostrado ser una medida supremamente eficaz, que beneficia a la institución tanto en los momentos de calma como en los momentos difíciles. En muchas instituciones, el director de comunicación se ha convertido en uno de los *senior managers* (o en uno de los vicepresidentes) con acceso directo al presidente.”* (De la Cierva, a Dircom, 2010:96)

Les dades apunten, doncs, que les institucions i les empreses públiques i privades cada vegada són més conscients de la importància de comunicar-se amb els seus *stakeholders* (clients, empleats, proveïdors, institucions governamentals...) a través de diverses tècniques i mitjans, que a la vegada s'estan multiplicant gràcies a la ràpida evolució de les noves tecnologies i, sobretot, de l'adveniment del Web 2.0¹.

¹ Hi ha moltes definicions sobre el Web 2.0. En aquest treball emprarem aquest terme tal com l'han definit Kaplan & Haenlein (2010:61): “una plataforma en la qual el contingut i les aplicacions ja no són

Davant d'aquesta nova realitat, les relacions públiques del segle XXI poden convertir-se no només en una eina de comunicació entre les organitzacions i els seus públics, sinó *amb* els seus públics, afavorint un diàleg que permeti l'aplicació del model bidireccional simètric formulat per J.E. Grunig ja l'any 1984. Tal com apunta un altre dels grans teòrics de les relacions públiques com Pavlik,

“This is a profound opportunity for public relations professionals to implement more effective, balanced communications with various publics” (Pavlik, 2007:14)

Però la proliferació de nous canals de comunicació ha comportat també la multiplicació dels missatges, un menor control d'aquests per part de l'emissor, la fragmentació de les audiències, i la seva saturació. Uns canvis que afecten també la concepció clàssica de la publicitat i que poden obrir noves oportunitats a les relacions públiques, tal com reflexionen McKie i Munshi,

[...] la globalización de la información, que significa que la gente puede acceder a ella y comprarla vía Internet, y la demanda cada vez mayor de que las empresas sean buenos ciudadanos corporativos y que se preocupen por el medio ambiente conllevan que muchos consumidores se preocupen más por estos aspectos que por lo que pueda proclamar en su publicidad.” (McKie i Munshi, 2011:222)

En aquest nou context, la notorietat i la diferenciació dels missatges poden constituir factors decisius per la seva efectivitat. Les múltiples pràctiques de relacions públiques (comunicació interna, *lobbying*, *public affairs*, relació amb els mitjans de comunicació, organització d'esdeveniments...) que persegueixen en última instància la transmissió efectiva del missatge als seus públics, poden veure's afavorides per un major ús de la creativitat a l'hora de convertir aquests missatges en rellevants per als seus públics objectiu. En aquest sentit, Fernández opina que,

“La sobrecarga de información disminuye los tiempos de atención y la inmunidad a mensajes corporativos de las personas aumenta. Con estas dos premisas como base, la planificación de las campañas requiere creatividad para desarrollar experiencias intensas, inmediatas, emocionales y memorables para clientes y empleados.” (Fernández, 2006)

Lalueza (2006) també reflexiona sobre el paper que pot jugar la creativitat com a eina per a lluitar contra la saturació informativa a la qual estan sotmesos actualment els públics de les organitzacions, i també per a contrarestar la percepció que aquests públics tenen sobre la publicitat i les relacions públiques, a les quals moltes vegades veuen amb recel com a eines de manipulació i d'emissores d'informació per ells no desitjada.

“Tanto la publicidad como las relaciones públicas, pues, han tenido que luchar contra la idea que los mensajes que transmiten no merecen la atención que se les puede dedicar [...]. Eso ha forzado a

creadas i publicades per individus, sinó que són contínuamente modificades per tots els usuaris de manera participativa i col·laborativa”.

estas disciplinas a potenciar extraordinariamente la creatividad y a asumir el reto de sorprender e interesar constantemente con el fin de conseguir captar la muy perseguida pero también esquivada atención de los públicos.” (Lalueza, 2006:2)

Per a Baraybar, l'aparició de les xarxes socials i el fenomen bloc està transformant la creació d'opinió i la dinàmica de fluxos d'informació, i, a la vegada, estan qüestionant els anteriors models aplicats a la gestió de la comunicació empresarial. Les noves tecnologies fomenten avui en dia la comunicació individualitzada, convertint el *one to one*, i l'aplicació d'estratègies creatives, en una de les claus per a comunicar amb èxit.

“Las empresas y los profesionales ya no pueden mantener una situación de monopolio informativo sobre el público; sus clientes, sus *stakeholders* o cualquier ciudadano emiten valoraciones sobre las marcas, los productos y los servicios, siendo estas comunidades capaces también de generar estados de opinión en la sociedad. Por lo tanto, la búsqueda de la eficiencia debe encontrar nuevos caminos, nuevas estrategias de actuación, una creatividad acorde con la nueva realidad social.” (Baraybar, 2007:91)

Més enllà dels canvis tecnològics, són múltiples els factors que afecten com les organitzacions es comuniquen amb els seus públics. Els continus canvis socioculturals, la globalització de l'economia, el canvi climàtic, l'equilibri de poders amb els nous països emergents i l'actual context de crisi econòmica, són també factors que modifiquen l'actuació de les organitzacions i també, de retruc, les seves relacions públiques.

Davant d'aquest nou marc global, per primera vegada i segons l'estudi *Capitalizing on complexity 2010 IBM CEP Study* realitzat entre més de mil cinc-cents CEO de tot el món, la creativitat s'ha convertit en la qualitat més valorada en una organització, desbancant d'altres aspectes més reconeguts anys anteriors, com ara l'excel·lència operacional, la visió estratègica o la capacitat per *engineering big deals*,

“Creativity is the most important leadership quality, according to CEOs. Standouts practice and encourage experimentation and innovation throughout their organizations. Creative leaders expect to make deeper business model changes to realize their strategies. To succeed, they take more calculated risks, find new ideas, and keep innovating in how they lead and communicate.”
(*IBM CEP Study*, 2010:8)

El sector de les relacions públiques ha experimentat una forta expansió durant els últims anys a l'Estat espanyol. Tal com indiquen les dades de l'informe *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector 2008*, elaborat per la *Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas* (ADECEC) les agències que pertanyen a aquesta associació han incrementat un 43% la seva facturació global i un 64% la seva facturació per honoraris l'any 2008, respecte el 2004.

Per altra banda, segons l'informe de l'associació de directius de comunicació Dircom (*Anuario Dircom. El estado de la comunicación en España 2010*) nou de cada deu grans companyies disposa d'un departament de comunicació, i no només en creix el nombre sinó la importància del seu responsable “cada vegada més dedicat a definir l'estratègia, gestionar els intangibles i ser part de l'alta direcció” (Dircom, 2010:26). De

fet, les conclusions d'aquest estudi mostren que en aquelles empreses on hi ha un responsable de comunicació, en el 75% dels casos aquest depèn del primer nivell executiu (Dircom, 2010:27). Davant d'aquest nou escenari, De la Cierva opina que,

“Incorporar al director de comunicaci3n al proceso de toma de decisiones ha demostrado ser una medida supremamente eficaz, que beneficia a la instituci3n tanto en los momentos de calma como en los momentos difciles. En muchas instituciones, el director de comunicaci3n se ha convertido en uno de los *senior managers* (o en uno de los vicepresidentes) con acceso directo al presidente.” (De la Cierva, a Dircom, 2010:96)

Les dades apunten, doncs, que les institucions i les empreses p3bliques i privades cada vegada s3n m3s conscients de la import3ncia de comunicar-se amb els seus *stakeholders* (clients, empleats, proveïdors, institucions governamentals...) a trav3s de diverses t3cniques i mitjans, que a la vegada s'estan multiplicant gr3cies a la r3pida evoluci3 de les noves tecnologies i, sobretot, de l'adveniment del Web 2.0².

Davant d'aquesta nova realitat, les relacions p3bliques del segle XXI poden convertir-se no nom3s en una eina de comunicaci3 entre les organitzacions i els seus p3blics, sin3 *amb* els seus p3blics, afavorint un di3leg que permeti l'aplicaci3 del model bidireccional sim3tric formulat per J.E. Grunig ja l'any 1984. Tal com apunta un altre dels grans te3rics de les relacions p3bliques com Pavlik,

“This is a profound opportunity for public relations professionals to implement more effective, balanced communications with various publics” (Pavlik, 2007:14)

Per3 la proliferaci3 de nous canals de comunicaci3 ha comportat tamb3 la multiplicaci3 dels missatges, un menor control d'aquests per part de l'emissor, la fragmentaci3 de les audi3ncies, i la seva saturaci3. Uns canvis que afecten tamb3 la concepci3 cl3ssica de la publicitat i que poden obrir noves oportunitats a les relacions p3bliques, tal com reflexionen McKie i Munshi,

[...] la globalizaci3n de la informaci3n, que significa que la gente puede acceder a ella y comprarla v3a Internet, y la demanda cada vez mayor de que las empresas sean buenos ciudadanos corporativos y que se preocupen por el medio ambiente conllevan que muchos consumidores se preocupen m3s por estos aspectos que por lo que pueda proclamar en su publicidad.” (McKie i Munshi, 2011:222)

En aquest nou context, la notorietat i la diferenciaci3 dels missatges poden constituir factors decisius per la seva efectivitat. Les m3ltiples pr3ctiques de relacions p3bliques (comunicaci3 interna, *lobbying*, *public affairs*, relaci3 amb els mitjans de comunicaci3, organitzaci3 d'esdeveniments...) que persegueixen en 3ltima inst3ncia la transmissi3 efectiva del missatge als seus p3blics, poden veure's afavorides per un major 3s de la

² Hi ha moltes definicions sobre el Web 2.0. En aquest treball emprarem aquest terme tal com l'han definit Kaplan & Haenlein (2010:61): “una plataforma en la qual el contingut i les aplicacions ja no s3n creades i publicades per individus, sin3 que s3n cont3nuament modificades per tots els usuaris de manera participativa i col·laborativa”.

creativitat a l'hora de convertir aquests missatges en rellevants per als seus públics objectiu. En aquest sentit, Fernández opina que,

“La sobrecarga de información disminuye los tiempos de atención y la inmunidad a mensajes corporativos de las personas aumenta. Con estas dos premisas como base, la planificación de las campañas requiere creatividad para desarrollar experiencias intensas, inmediatas, emocionales y memorables para clientes y empleados.” (Fernández, 2006)

Lalueza (2006) també reflexiona sobre el paper que pot jugar la creativitat com a eina per a lluitar contra la saturació informativa a la qual estan sotmesos actualment els públics de les organitzacions, i també per a contrarestar la percepció que aquests públics tenen sobre la publicitat i les relacions públiques, a les quals moltes vegades veuen amb recel com a eines de manipulació i d'emissores d'informació per ells no desitjada.

“Tanto la publicidad como las relaciones públicas, pues, han tenido que luchar contra la idea que los mensajes que transmiten no merecen la atención que se les puede dedicar [...]. Eso ha forzado a estas disciplinas a potenciar extraordinariamente la creatividad y a asumir el reto de sorprender e interesar constantemente con el fin de conseguir captar la muy perseguida pero también esquiva atención de los públicos.” (Lalueza, 2006:2)

Per a Baraybar, l'aparició de les xarxes socials i el fenomen bloc està transformant la creació d'opinió i la dinàmica de fluxos d'informació, i, a la vegada, estan qüestionant els anteriors models aplicats a la gestió de la comunicació empresarial. Les noves tecnologies fomenten avui en dia la comunicació individualitzada, convertint el *one to one*, i l'aplicació d'estratègies creatives, en una de les claus per a comunicar amb èxit.

“Las empresas y los profesionales ya no pueden mantener una situación de monopolio informativo sobre el público; sus clientes, sus *stakeholders* o cualquier ciudadano emiten valoraciones sobre las marcas, los productos y los servicios, siendo estas comunidades capaces también de generar estados de opinión en la sociedad. Por lo tanto, la búsqueda de la eficiencia debe encontrar nuevos caminos, nuevas estrategias de actuación, una creatividad acorde con la nueva realidad social.” (Baraybar, 2007:91)

Més enllà dels canvis tecnològics, són múltiples els factors que afecten com les organitzacions es comuniquen amb els seus públics. Els continus canvis socioculturals, la globalització de l'economia, el canvi climàtic, l'equilibri de poders amb els nous països emergents i l'actual context de crisi econòmica, són també factors que modifiquen l'actuació de les organitzacions i també, de retruc, les seves relacions públiques.

Davant d'aquest nou marc global, per primera vegada i segons l'estudi *Capitalizing on complexity 2010 IBM CEP Study* realitzat entre més de mil cinc-cents CEO de tot el món, la creativitat s'ha convertit en la qualitat més valorada en una organització, desbancant d'altres aspectes més reconeguts anys anteriors, com ara l'excel·lència operacional, la visió estratègica o la capacitat per *engineering big deals*,

“Creativity is the most important leadership quality, according to CEOs. Standouts practice and encourage experimentation and innovation throughout their organizations. Creative leaders expect to make deeper business model changes to realize their strategies. To succeed, they take more calculated risks, find new ideas, and keep innovating in how they lead and communicate.”
(IBM CEP Study, 2010:8)

De fet, segons indica l'estudi, no és que els consellers delegats siguin ara conscients per primera vegada de la importància de la creativitat - ja que fa temps que es preocupen per la innovació dels productes i dels processos de producció -, sinó que el que ara es posa en evidència és que la creativitat ha passat a formar part de la cultura organitzativa i de les qualitats de lideratge dels seus directius. Com recull l'informe,

“Traditional approaches to managing organizations need fresh ideas - ideas that are intended to disrupt the *status quo*.”

(IBM CEP Study, 2010:26)

Tal com veurem en els capítols que conformen el *Marc teòric*, des del món dels negocis fa temps que s'estudia l'impacte de la creativitat en l'àmbit empresarial. L'any 1982, Golen ja afirmava que la creativitat és un element crucial per als negocis en un entorn competitiu,

“Creativity is a much sought after talent in the business world, as there is a continuous need for fresh, original solutions to existing problems. The constantly changing environment and the continual pressure of competition form the basis for the demand for creativity in business.” (Golen, 1982:47)

Més endavant d'altres autors com Majaro (1988), Eskildsen, Dahlggaard i Norgaard, (1999); Clegg i Birch (2002); Bills i Genasi (2003); Mayfield (2004) , i Kotler i Trias de Bes (2004) han continuat l'estudi de la creativitat dins l'àmbit empresarial, del *management* i del màrqueting.

En una línia similar a la proposada pel reconegut teòric del màrqueting Philip Kotler, Echevarría comenta,

“Hoy en día la creatividad se presenta como una necesidad. Antes la empresa tradicional podía vivir perfectamente de un producto, puesto que los mercados eran sencillos y sus alteraciones se producían a un ritmo muy lento, por tanto, fácilmente controlable. Hoy los mercados son diferentes. Son dinámicos y obligan a las empresas a ser igualmente dinámicas. La empresa moderna, lo quiera o no, no puede contentarse simplemente con administrar y distribuir los productos que tiene como hasta ahora lo venía haciendo, sino que está obligada a crear nuevos productos, nuevos conceptos de comunicación, nuevos conceptos de distribución, si quiere sobrevivir.”

(Echevarría, 1995:23)

A nivell més macroeconòmic, Richard Florida a *La clase creativa* (2008) exalta la importància de la creativitat pel futur de l'economia. Segons aquest autor, per aconseguir competitivitat resulta clau atraure i cultivar el que anomena *la població creativa*, a la qual creu que s'ha d'incentivar a través d'autonomia i flexibilitat en el treball.

“La creatividad humana es el recurso económico definitivo. La capacidad de generar nuevas ideas y formas mejores de hacer las

cosas es, en definitiva, lo que aumenta la productividad y, por lo tanto, el nivel de vida.” (Florida, 2008:11)

Com veurem en el *Marc teòric*, Csikszentmihaly (1999) també incideix en que la creativitat exigeix que es cultivi no només en camps tradicionalment creatius com les ciències o les arts, sinó també en els negocis, en el govern i en l’educació. Una opinió compartida per autors com Romo (1997) i Joyce, Jennings, Hey, Grossman i Kalil (2010) quan afirmen,

“La creatividad es un valor en alza ya que su demandada es cada vez mayor en nuestra sociedad”(Romo, 1997:92).

“Creativity and innovation are fundamental to the survival and advancement of organizations, science and society.” (Joyce *et al.*, 2010:57)

Si, tal com apunta L’Etang (2009), entenem la disciplina de les relacions públiques no només com una part de la gestió de la comunicació de les organitzacions, sinó com una disciplina dinàmica i flexible, orientada a la solució de problemes i integrada en les complexes societats postindustrials i en un ampli ventall de contextos: polític, científic, sanitari, etc., podem afirmar que tant la creativitat com les relacions públiques es converteixen en processos transversals que impregnen bona part de la nostra societat.

Tot i així, sembla com si dins l’àmbit de la comunicació, la creativitat fos un concepte més relacionat amb la publicitat que amb les relacions públiques. Són molts els professionals i els acadèmics que manifesten rotundament que la creativitat és la base sobre la que es recolza l’èxit de la publicitat i existeixen nombrosos llibres i articles acadèmics que aborden la creativitat publicitària, on trobem frases com,

“Creativity is the most important element in advertising success” (El-Murad i West, 2004)

“Creativity is arguably a very important component of advertising” (Till i Baack, 2005)

“The quality of agency creative work has been found to be the most important aspect of selecting and retailing an advertising agency” (Sutherland, Duke i Abernethy, 2004)

“Creativity is the foundation upon which the advertising business is built. [...] Creativity is advertising’s most valuable resource” (Griffin i Morrison, 2010)

“No cabe duda de que la creatividad es el producto específico único de la publicidad” (Ricarte, 1998)

Si la creativitat està considerada un aspecte clau del negoci publicitari, no és estrany que existeixi abundant bibliografia al respecte. De tota manera, a l’article de Jorge Del Río “La creatividad publicitaria en la literatura científica: una revisión” (*Comunicación y Sociedad*, 2006), l’autor conclou que manca més investigació científica, i declara,

“[...] desde nuestra perspectiva [...] es la falta de pretensión hacia el ámbito profesional lo que ha frenado la afluencia de más investigaciones: las agencias necesitan saber cómo mejorar su creatividad pero desde el mundo académico no sabemos darles respuestas.” (Del Río, 2006: 41)

Roca i Mensa, després d'analitzar els articles sobre creativitat publicitària en *journals* anglosaxons³ entre 1965 i 2007, també arriben a la conclusió que manca més investigació,

“En líneas generales podemos afirmar que falta mayor presencia de investigaciones sobre creatividad publicitaria, pues apenas se publica un artículo al año sobre esta temática en los *journals* analizados.” (Roca i Mensa, 2009:29)

Però si des de l'àmbit de la publicitat es troba a faltar més recerca sobre creativitat, quan analitzem en el *Marc teòric* quina atenció ha rebut per part de la literatura especialitzada en relacions públiques veurem com aquesta encara és molt més escassa. Així ho indiquen també autors com Moriarty (1997), Daymon (2000), Leichliter (2001) o Green (2010),

“Research on the management and organisation of creativity in public relations is scarce”. (Daymon, 2000:18)

“Yet when it comes to studying the subject of creativity in public relations, there are no books about it, or even chapters within textbooks, and usually not even an index reference.” (Green, 2010:1)

Significa això que la creativitat no juga un paper important en la pràctica professional de les relacions públiques?

Com veurem a continuació, són diversos els indicis que semblen apuntar el contrari.

La revista *PR Week*, un referent en el sector de les relacions públiques, ja detectava en l'estudi *Agency Excellence Survey*⁴ elaborat el 2007 que les empreses consultores en comunicació i relacions públiques necessitaven desenvolupar propostes de comunicació més creatives per tal d'impactar en els resultats de negoci dels seus clients.

Per la seva banda, Chris Talago, vicepresident executiu i director general de *Waggener Edstrom Worldwide*⁵, anima als professionals a augmentar el nivell de creativitat al considerar que,

“There's not enough creativity in public relations” (Talago, a Tsoref 2008)

Així mateix, Harris (citat per Wilcox *et al.*, 2006) indicava que la creativitat és un dels factors que un client valora més d'una agència de relacions públiques. Concretament, citava per ordre decreixent d'importància: que l'agència compleixi els terminis i les promeses fixades, que ofereixi els serveis encomanats, que la facturació sigui honrada i precisa, que aportï creativitat, i que conegui el sector del client.

Pel que fa específicament a l'àmbit de la pràctica de les relacions públiques a l'Estat espanyol, l'estudi d'ADECEC (2008) detectava que la falta de creativitat i d'innovació és, amb una freqüència del 37%, un dels motius per canviar d'agència que al·leguen

³ Els *journals* anglosaxons analitzats per Roca i Mensa (2009) són: el *Journal of Advertising*, el *Journal of Advertising Research*, i el *Journal of Current Issues and Research in Advertising*.

1. ⁴ PR Week. *Relationships that deliver results* [En línia]. [Consulta: 10 novembre 2010] Disponible a: <<http://www.prweekus.com/pages/login.aspx?returl=/relationships-that-deliver-results/article/56992/&pagetypeid=28&articleid=56992&accesslevel=2&expireddays=0&accessAndPrice=0>>

⁵ Waggener Edstrom és una consultora de comunicació i relacions públiques fundada l'any 1983. És una de les firmes independents en relacions públiques a nivell mundial. Compta amb oficines pròpies als EUA, Europa i Àsia, i té acords amb oficines locals per operar a d'altres mercats.

les empreses client, tot i que també mostrava que només el 18% de les consultores perceïen aquest motiu com a causa real.⁶

El mateix estudi recollia que entre els criteris més valorats entre els clients a l'hora d'escollir una agència de relacions públiques, la creativitat aportada per aquesta se situava en la setena posició, la qual cosa representava un increment de sis punts respecte a l'estudi de 2004⁷.

De fet, ja l'any 2003, en un llibre publicat per la mateixa ADECEC, l'associació recomanava als potencials clients que, a l'hora d'escollir una empresa consultora, tinguessin en compte, entre d'altres factors, la creativitat mostrada en les propostes,

“La información presentada por los candidatos debe ser evaluada bajo 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”
(ADECEC, 2003: 423)

Un altre estudi sobre el sector, el *prScope 2009*⁸ elaborat per *Grupo Consultores*, indicava que entre els factors de decisió en un concurs d'agència de relacions públiques que mencionen de manera espontània els clients, es troba, en quarta posició, la innovació i la qualitat de les propostes (factor citat per més del 40% dels enquestats). Per davant, se situen la valoració de l'equip i la seva professionalitat (82%), el coneixement del negoci del client i del *target* (80%), i el preu (75%).

Així mateix, preguntats per les característiques de l'empresa consultora en comunicació i relacions públiques ideal, els clients entrevistats situen també de manera espontània en quarta posició, la creativitat i la innovació (amb un 28% de les mencions)⁹. Per altra banda, els clients entrevistats que van manifestar que es plantegen canviar d'agència en un futur pròxim, van citar, de manera espontània també com a quart motiu la falta de creativitat en les accions proposades per la seva actual agència. Per davant només van situar la no obtenció de resultats, el mal servei i l'extinció del contracte. Per sota, van mencionar aspectes com el preu, la falta de contacte amb els mitjans, noves necessitats i no entendre el seu sector de negoci.

Sembla doncs que, per part de les empreses client, tot i que no es tracti del factor principal, la creativitat sí que és un factor important a l'hora d'avaluar les propostes i el servei que li ofereixen les empreses consultores en comunicació i relacions públiques.

⁶ Altres motius que provoquen que una empresa client canviï de consultora són, per ordre de freqüència de citació: la insatisfacció pel servei ofert (85,5% segons el client -38% segons l'agència), el no acompliment dels terminis fixats (51,5%-13,5%), el no assoliment dels objectius (47%-27,5%), els errors en l'execució (47%-16%), la falta d'honestedat i de transparència (45%-9,5%), l'escassa formació dels interlocutors (39,4%-9%), el preu (35%-24%), no complir amb el pressupost (30,5%-7,5%), les relacions personals (26%-17%) i el canvi d'interlocutor del client (21,5%- 29,5%).

⁷ La creativitat de les propostes presentades per les agències només estava precedida per altres elements decisoris com: la qualitat de l'equip assignat a la compte, el coneixement que aquest tingués del sector, la qualitat del servei ofert al client, les referències, l'estabilitat de l'*staff* i el preu. Per sota de la creativitat, se situaven criteris com: la capacitat d'investigació, el prestigi de la companyia, la relació personal, les credencials, la presència en diversos països o la pertinença a la mateixa agència que elabora la campanya publicitària.

⁸ L'estudi *pr Scope 2009*, va ser elaborat per l'empresa *Grupo Consultores* a partir de 290 entrevistes en profunditat: a clients que treballen amb consultores de comunicació i relacions públiques (215), empreses que no treballen amb consultores (25), a professionals de consultores (25) i a periodistes (25); tots ells de l'àmbit espanyol.

⁹ Per davant indiquen el bon servei (60%), el coneixement del mercat i del client (50%), i la relació amb els mitjans de comunicació (40%). Per sota de la creativitat l'estudi mostra que els clients mencionen aspectes com l'agilitat, la proactivitat i iniciativa, l'eficàcia, l'estratègia a llarg termini, l'oferta de serveis plens, la mida o la seva relació qualitat/preu.

Com veurem més endavant en aquest treball, tant des de l'àmbit professional de les relacions públiques (PRSA, 2006; Dircom, 2010), com des de l'àmbit acadèmic i teòric (Wilcox *et al.*, 2006; Pieczka i L'Etang, 2006; Gregory, 2008) són també diverses les veus que mencionen la creativitat com una de les competències requerides al professional de les relacions públiques.

Conscients d'aquesta importància, l'associació professional del Regne Unit *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) organitza *workshops* d'un dia sobre creativitat en relacions públiques, destinats als professionals del sector. Aquests *workshops* han estat impartits en més d'una ocasió per Andy Green, qui, com veurem, és autor de l'únic manual que hem trobat sobre creativitat en relacions públiques: *Creativity in Public Relations* (2010). En la presentació d'aquests seminaris, s'exposa que,

“Creativity is a vital skill in the public relations profession, yet most people in the industry have not received any training in this area.”¹⁰.

Diversos són també els autors que animen als professionals a incrementar la creativitat dels programes de relacions públiques, per tal d'adaptar-se amb èxit al canviant context socioeconòmic i comunicatiu actual. Així, Al Ries, autor de les famoses 22 lleis immutables del màrqueting, afirma,

“¿Y la creatividad, el cliché de la comunidad publicitaria desde hace mucho tiempo? [...] Son las RRPP las que necesitan ser creativas. Son las RRPP las que necesitan ser nuevas y diferentes. Son las RRPP las que necesitan ser originales.”
(Ries i Ries, 2005: 20 i 21)

Des de l'àmbit específic de les relacions públiques són diverses també les veus que exhorten al sector a estimular la creativitat, més encara quan l'entorn comunicatiu actual està en constant transformació,

“Is vital for public relations consultancies to cultivate creativity in order to survive and prosper.” (Daymon, 2000:18)

“As the future job market becomes more competitive, ‘added-value’ skills such as creativity will become even more of a necessity for public relations professionals to possess” (Leichliter, 2001:82)

“To thrive in a communication world where the rules are changing daily, consumers are savvier and a constant barrage of information makes consumer connection a constant challenge, we [PR professionals] have to be creative like never before.” (Austin, 2007:16)

“Hoy por hoy, vivimos un momento donde los servicios de relaciones públicas y comunicación estratégica que las consultoras ofrecen tienen en la especialización y la creatividad dos atributos clave a la hora de ser contratados por los clientes.” (Palencia-Lefler, 2008:16)

Fixant-nos en la formació universitària, pel que fa als programes de relacions públiques que s'ofereixen a l'Estat espanyol (graus, postgraus, màsters oficials i màsters professionals), sembla com, tot i que existeixen assignatures especialitzades en pensament creatiu -les tècniques del qual poden aplicar-se a les diverses especialitats de la comunicació-, les assignatures específiques sobre creativitat aplicada estan centrades, en la seva gran majoria, en el camp de la publicitat (Alegre, 2010; Fanjul, 2010). En aquest sentit, Tosca reflexionava,

“In Spain, a student who is studying a degree in Advertisement and Public Relations learns that the creative thought is necessary to communicate a new product. Although public relations professionals

¹⁰ Chartered Institute of Public Relations (CIPR). *Workshop: Creativity in PR* [En línia]. [Consulta: 10 desembre 2010] Disponible a: <<http://www.cipr.co.uk/events/2010-10-14/workshop-creativity-pr>>

are every day in charge of internal and external communication of an organization, process of generating new ideas seems to be less widespread than in advertising campaigns.” (Tosca, 2008)

Anys abans, però, en el *Primer Encuentro Estatal de Docentes e Investigadores Universitarios en Creatividad* (2000) ja es van elaborar unes conclusions on s’instava a incorporar la formació en creativitat en els diferents estudis universitaris, particularment als de Ciències de la Informació i de la Comunicació. En el manifest final de la trobada s’exposava que,

“Creemos necesario incorporar en los planes de estudio de las especialidades universitarias, la formación en pensamiento, estrategias y actitudes creativas. Consideramos urgente su presencia en enseñanzas que tienen que ver con las ciencias de la información, ciencias de la educación y del comportamiento, arte, y otras áreas del conocimiento.” (Romo i Sanz, 2001: 226)

Com a recomanacions per a la implantació de l’Espai Europeu d’Educació Superior, el *Libro blanco de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) identificava, entre les competències acadèmiques que han d’assolir els estudiants dels títols de graus en Comunicació, la capacitat per a la creativitat i la innovació (ANECA, 2004:291).

Així mateix, en el *III Simposium de Profesores de Creatividad Publicitaria*, les professors Fernández-Souto i Vázquez-Gestal afirmaven que la creativitat és igualment necessària en relacions públiques que en publicitat, ja que en ambdós casos l’objectiu és arribar d’una manera novedosa al receptor. Apuntaven que publicitat i relacions públiques comparteixen un receptor saturat, i uns mitjans i suports també saturats d’informació. En aquest sentit, es preguntaven per què encara ara sembla més normal associar la creativitat amb la publicitat que amb les relacions públiques.

“A nadie le resulta extraño asociar dos palabras como son publicidad y creatividad; de hecho, la expresión creatividad publicitaria es la más habitual cuando hablamos de algún elemento identificativo de esta actividad. Sin embargo, no resulta habitual, por no decir inexistente, la asociación entre creatividad y relaciones públicas, cuestión que debería extrañarnos habida cuenta de que ambos conocimientos, disciplinas o como queramos llamarlas, conviven, aunque sin rozarse, en cualquiera de los centros donde trabajamos, dentro de las titulaciones en las que todos impartimos materias.” (Fernández-Souto i Vázquez-Gestal, 2006:107)

Aquestes professors també reflexionaven sobre el fet que a ningú qüestiona que en una agència de publicitat existeixi un equip creatiu, ni tampoc que en un departament de comunicació corporativa hi hagi un professional dedicat a la publicitat; però que sí que és menys habitual que algú digui que un professional de les relacions públiques és un creatiu.

“Sin saber exactamente por qué todos hemos asimilado que la creatividad no es algo, en principio, relacionado con las relaciones públicas, sino con la publicidad en sentido estricto.” (Fernández-Souto i Vázquez-Gestal, 2006:236)

“No se trata de una capacidad que se solicita a quienes desarrollan uno u otro trabajo sino que es una capacidad para salir adelante y resolver situaciones adversas que se dan tanto en el mundo de las relaciones públicas como en el publicitario.” (Fernández-Souto i Vázquez-Gestal, 2006:110)

Però no només acadèmics de l’Estat espanyol han reflexionat sobre la presència de la creativitat en la formació universitària en comunicació i relacions públiques, Marie E.

Leichliter, des dels Estats Units, després d'analitzar els plans d'estudi dels programes especialitats en Relacions Públiques d'aquell país, expressava que,

“While a small number of colleges and universities are offering an introduction to creativity theory, not enough emphasis is being placed on the role of creativity in public relations education” (Leichliter, 2001:2)

Que la creativitat és un aspecte valorat en el sector de les relacions públiques, sembla també corroborar-ho el fet que existeixen diversos premis que reconeixen les campanyes de relacions públiques de més èxit. Com veurem més endavant en aquest treball, en alguns d'aquests premis la creativitat és un dels elements que es valora. Alguns dels premis del sector són els *PRSA's Silver Anvil Awards* i particularment el *CIPRA (Creativity in Public Relations Award)*, els *Excellence Awards* i els *PRide Awards* que concedeix el *Chartered Institute of Public Relations (CIPR)* del Regne Unit, els *IPRA Awards*, els *Cannes Lions PR Awards*, els *PRWeek Awards*, els premis *SABRE* o els Premis *ADECEC*, entre d'altres.

Quin és doncs el paper que ha de jugar la creativitat en el procés de relacions públiques? Existeix una necessitat real d'incrementar-ne el potencial dins l'àmbit de la comunicació corporativa?

Les reflexions de Ricarte i Tena sobre la importància de la creativitat en la comunicació de les organitzacions s'alcen com a referents i punts de partida per al nostre estudi,

“Ambas habilidades -pensamiento productivo y creatividad- resultan imprescindibles para alcanzar los objetivos de cualquier tipo de comunicación en las organizaciones, ya sean empresas o instituciones.” (Ricarte, 1998:17)

“La creatividad es el medio para resolver los problemas de comunicación de las organizaciones. El resto es confundir lo esencial con lo anecdótico de la publicidad y también de las relaciones públicas. Lo importante no son las formas, ni los sistemas. Lo importante es lo que la creatividad puede hacer con los sistemas y formas de comunicación usables por las organizaciones en la actualidad.” (Tena, 2010: 99)

En un mercat global i en un context on els individus particulars cada vegada tenen més accés en temps real a la informació i la capacitat de generar i compartir continguts, l'objectiu a nivell comunicatiu de les organitzacions, continua essent el mateix: aconseguir una comunicació més fluïda i eficient amb els públics, incrementar la notorietat i millorar la reputació en un entorn d'elevada competència (Baraybar, 2007). Com apunta Middleberg,

“Las relaciones públicas ya no sólo consisten en *firmar*, sino en tener una brillante idea, comunicada de una forma creativa a través de nuevos y tradicionales medios, y de una forma totalmente diferente. Nuestra creatividad está destinada a cambiar el mismo núcleo de lo que hacemos, cambiar de forma de pensar, cambiar la naturaleza esencial de nuestro trabajo.” (Middleberg, 2001:9)

El nostre treball de recerca intentarà aprofundir en un tema que, com hem vist al llarg d'aquest capítol, sembla haver estat poc estudiat des de l'àmbit específic de les relacions públiques. Tot i tractar-se d'un estudi molt preliminar i de caràcter exploratori, intentarem aportar algunes dades sobre com es gestiona la creativitat en el sector de les relacions públiques i detectar, també, si és quelcom que es valora i es potencia.

“Traditional approaches to managing organizations need fresh ideas - ideas that are intended to disrupt the *status quo*.”

(IBM CEP Study, 2010:26)

Tal com veurem en els capítols que conformen el *Marc teòric*, des del món dels negocis fa temps que s'estudia l'impacte de la creativitat en l'àmbit empresarial. L'any 1982, Golen ja afirmava que la creativitat és un element crucial per als negocis en un entorn competitiu,

“Creativity is a much sought after talent in the business world, as there is a continuous need for fresh, original solutions to existing problems. The constantly changing environment and the continual pressure of competition form the basis for the demand for creativity in business.” (Golen, 1982:47)

Més endavant d'altres autors com Majaro (1988), Eskildsen, Dahlgard i Norgaard, (1999); Clegg i Birch (2002); Bills i Genasi (2003); Mayfield (2004) , i Kotler i Trías de Bes (2004) han continuat l'estudi de la creativitat dins l'àmbit empresarial, del *management* i del màrqueting.

En una línia similar a la proposada pel reconegut teòric del màrqueting Philip Kotler, Echevarría comenta,

“Hoy en día la creatividad se presenta como una necesidad. Antes la empresa tradicional podía vivir perfectamente de un producto, puesto que los mercados eran sencillos y sus alteraciones se producían a un ritmo muy lento, por tanto, fácilmente controlable. Hoy los mercados son diferentes. Son dinámicos y obligan a las empresas a ser igualmente dinámicas. La empresa moderna, lo quiera o no, no puede contentarse simplemente con administrar y distribuir los productos que tiene como hasta ahora lo venía haciendo, sino que está obligada a crear nuevos productos, nuevos conceptos de comunicación, nuevos conceptos de distribución, si quiere sobrevivir.”

(Echevarría, 1995:23)

A nivell més macroeconòmic, Richard Florida a *La clase creativa* (2008) exalta la importància de la creativitat pel futur de l'economia. Segons aquest autor, per aconseguir competitivitat resulta clau atraure i cultivar el que anomena *la població creativa*, a la qual creu que s'ha d'incentivar a través d'autonomia i flexibilitat en el treball.

“La creatividad humana es el recurso económico definitivo. La capacidad de generar nuevas ideas y formas mejores de hacer las cosas es, en definitiva, lo que aumenta la productividad y, por lo tanto, el nivel de vida.” (Florida, 2008:11)

Com veurem en el *Marc teòric*, Csikszentmihaly (1999) també incideix en que la creativitat exigeix que es cultivi no només en camps tradicionalment creatius com les ciències o les arts, sinó també en els negocis, en el govern i en l'educació. Una opinió compartida per autors com Romo (1997) i Joyce, Jennings, Hey, Grossman i Kalil (2010) quan afirmen,

“La creatividad es un valor en alza ya que su demandada es cada vez mayor en nuestra sociedad”(Romo, 1997:92).

“Creativity and innovation are fundamental to the survival and advancement of organizations, science and society.” (Joyce *et al.*, 2010:57)

Si, tal com apunta L'Etang (2009), entenem la disciplina de les relacions públiques no només com una part de la gestió de la comunicació de les organitzacions, sinó com una disciplina dinàmica i flexible, orientada a la solució de problemes i integrada en les complexes societats postindustrials i en un ampli ventall de contextos: polític, científic, sanitari, etc., podem afirmar que tant la creativitat com les relacions públiques es converteixen en processos transversals que impregnen bona part de la nostra societat.

Tot i així, sembla com si dins l'àmbit de la comunicació, la creativitat fos un concepte més relacionat amb la publicitat que amb les relacions públiques. Són molts els professionals i els acadèmics que manifesten rotundament que la creativitat és la base sobre la que es recolza l'èxit de la publicitat i existeixen nombrosos llibres i articles acadèmics que aborden la creativitat publicitària, on trobem frases com,

“Creativity is the most important element in advertising success” (El-Murad i West, 2004)

“Creativity is arguably a very important component of advertising” (Till i Baack, 2005)

“The quality of agency creative work has been found to be the most important aspect of selecting and retailing an advertising agency” (Sutherland, Duke i Abernethy, 2004)

“Creativity is the foundation upon which the advertising business is built. [...] Creativity is advertising's most valuable resource” (Griffin i Morrison, 2010)

“No cabe duda de que la creatividad es el producto específico único de la publicidad” (Ricarte, 1998)

Si la creativitat està considerada un aspecte clau del negoci publicitari, no és estrany que existeixi abundant bibliografia al respecte. De tota manera, a l'article de Jorge Del Río “La creatividad publicitaria en la literatura científica: una revisión” (*Comunicación y Sociedad*, 2006), l'autor conclou que manca més investigació científica, i declara,

“[...] desde nuestra perspectiva [...] es la falta de pretensión hacia el ámbito profesional lo que ha frenado la afluencia de más investigaciones: las agencias necesitan saber cómo mejorar su creatividad pero desde el mundo académico no sabemos darles respuestas.” (Del Río, 2006: 41)

Roca i Mensa, després d'analitzar els articles sobre creativitat publicitària en *journals* anglosaxons¹¹ entre 1965 i 2007, també arriben a la conclusió que manca més investigació,

“En líneas generales podemos afirmar que falta mayor presencia de investigaciones sobre creatividad publicitaria, pues apenas se publica un artículo al año sobre esta temática en los *journals* analizados.” (Roca i Mensa, 2009:29)

Però si des de l'àmbit de la publicitat es troba a faltar més recerca sobre creativitat, quan analitzem en el *Marc teòric* quina atenció ha rebut per part de la literatura especialitzada en relacions públiques veurem com aquesta encara és molt més escassa. Així ho indiquen també autors com Moriarty (1997), Daymon (2000), Leichter (2001) o Green (2010),

¹¹ Els *journals* anglosaxons analitzats per Roca i Mensa (2009) són: el *Journal of Advertising*, el *Journal of Advertising Research*, i el *Journal of Current Issues and Research in Advertising*.

“Research on the management and organisation of creativity in public relations is scarce”. (Daymon, 2000:18)

“Yet when it comes to studying the subject of creativity in public relations, there are no books about it, or even chapters within textbooks, and usually not even an index reference.” (Green, 2010:1)

Significa això que la creativitat no juga un paper important en la pràctica professional de les relacions públiques?

Com veurem a continuació, són diversos els indicis que semblen apuntar el contrari.

La revista *PR Week*, un referent en el sector de les relacions públiques, ja detectava en l'estudi *Agency Excellence Survey*¹² elaborat el 2007 que les empreses consultores en comunicació i relacions públiques necessitaven desenvolupar propostes de comunicació més creatives per tal d'impactar en els resultats de negoci dels seus clients.

Per la seva banda, Chris Talago, vicepresident executiu i director general de *Waggener Edstrom Worldwide*¹³, anima als professionals a augmentar el nivell de creativitat al considerar que,

“There's not enough creativity in public relations” (Talago, a Tsoref 2008)

Així mateix, Harris (citada per Wilcox *et al.*, 2006) indicava que la creativitat és un dels factors que un client valora més d'una agència de relacions públiques. Concretament, citava per ordre decreixent d'importància: que l'agència compleixi els terminis i les promeses fixades, que ofereixi els serveis encomanats, que la facturació sigui honrada i precisa, que aportï creativitat, i que conegui el sector del client.

Pel que fa específicament a l'àmbit de la pràctica de les relacions públiques a l'Estat espanyol, l'estudi d'ADECEC (2008) detectava que la falta de creativitat i d'innovació és, amb una freqüència del 37%, un dels motius per canviar d'agència que al·leguen les empreses client, tot i que també mostrava que només el 18% de les consultores perceben aquest motiu com a causa real.¹⁴

El mateix estudi recollia que entre els criteris més valorats entre els clients a l'hora d'escollir una agència de relacions públiques, la creativitat aportada per aquesta se situava en la setena posició, la qual cosa representava un increment de sis punts respecte a l'estudi de 2004¹⁵.

2. ¹² PR Week. *Relationships that deliver results* [En línia]. [Consulta: 10 novembre 2010] Disponible a:

<<http://www.prweekus.com/pages/login.aspx?returl=/relationships-that-deliver-results/article/56992/&pagetypeid=28&articleid=56992&accesslevel=2&expireddays=0&accessAndPrice=0>>

¹³ Waggener Edstrom és una consultora de comunicació i relacions públiques fundada l'any 1983. És una de les firmes independents en relacions públiques a nivell mundial. Compta amb oficines pròpies als EUA, Europa i Àsia, i té acords amb oficines locals per operar a d'altres mercats.

¹⁴ Altres motius que provoquen que una empresa client canviï de consultora són, per ordre de freqüència de citació: la insatisfacció pel servei ofert (85,5% segons el client -38% segons l'agència), el no acompliment dels terminis fixats (51,5%-13,5%), el no assoliment dels objectius (47%-27,5%), els errors en l'execució (47%-16%), la falta d'honestat i de transparència (45%-9,5%), l'escassa formació dels interlocutors (39,4%-9%), el preu (35%-24%), no complir amb el pressupost (30,5%-7,5%), les relacions personals (26%-17%) i el canvi d'interlocutor del client (21,5%- 29,5%).

¹⁵ La creativitat de les propostes presentades per les agències només estava precedida per altres elements decisoris com: la qualitat de l'equip assignat a la compte, el coneixement que aquest tingués del sector, la qualitat del servei ofert al client, les referències, l'estabilitat de l'*staff* i el preu. Per sota de la creativitat, se situaven criteris com: la capacitat d'investigació, el prestigi de la companyia, la relació

De fet, ja l'any 2003, en un llibre publicat per la mateixa ADECEC, l'associació recomanava als potencials clients que, a l'hora d'escollir una empresa consultora, tinguessin en compte, entre d'altres factors, la creativitat mostrada en les propostes,

“La información presentada por los candidatos debe ser evaluada bajo 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”
(ADECEC, 2003: 423)

Un altre estudi sobre el sector, el *prScope 2009*¹⁶ elaborat per *Grupo Consultores*, indicava que entre els factors de decisió en un concurs d'agència de relacions públiques que mencionen de manera espontània els clients, es troba, en quarta posició, la innovació i la qualitat de les propostes (factor citat per més del 40% dels enquestats). Per davant, se situen la valoració de l'equip i la seva professionalitat (82%), el coneixement del negoci del client i del *target* (80%), i el preu (75%).

Així mateix, preguntats per les característiques de l'empresa consultora en comunicació i relacions públiques ideal, els clients entrevistats situen també de manera espontània en quarta posició, la creativitat i la innovació (amb un 28% de les mencions)¹⁷. Per altra banda, els clients entrevistats que van manifestar que es plantegen canviar d'agència en un futur pròxim, van citar, de manera espontània també com a quart motiu la falta de creativitat en les accions proposades per la seva actual agència. Per davant només van situar la no obtenció de resultats, el mal servei i l'extinció del contracte. Per sota, van mencionar aspectes com el preu, la falta de contacte amb els mitjans, noves necessitats i no entendre el seu sector de negoci.

Sembla doncs que, per part de les empreses client, tot i que no es tracti del factor principal, la creativitat sí que és un factor important a l'hora d'avaluar les propostes i el servei que li ofereixen les empreses consultores en comunicació i relacions públiques.

Com veurem més endavant en aquest treball, tant des de l'àmbit professional de les relacions públiques (PRSA, 2006; Dircom, 2010), com des de l'àmbit acadèmic i teòric (Wilcox *et al.*, 2006; Pieczka i L'Etang, 2006; Gregory, 2008) són també diverses les veus que mencionen la creativitat com una de les competències requerides al professional de les relacions públiques.

Conscients d'aquesta importància, l'associació professional del Regne Unit *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) organitza *workshops* d'un dia sobre creativitat en relacions públiques, destinats als professionals del sector. Aquests *workshops* han estat impartits en més d'una ocasió per Andy Green, qui, com veurem, és autor de l'únic manual que hem trobat sobre creativitat en relacions públiques: *Creativity in Public Relations* (2010). En la presentació d'aquests seminaris, s'exposa que,

personal, les credencials, la presència en diversos països o la pertinença a la mateixa agència que elabora la campanya publicitària.

¹⁶ L'estudi *pr Scope 2009*, va ser elaborat per l'empresa *Grupo Consultores* a partir de 290 entrevistes en profunditat: a clients que treballen amb consultores de comunicació i relacions públiques (215), empreses que no treballen amb consultores (25), a professionals de consultores (25) i a periodistes (25); tots ells de l'àmbit espanyol.

¹⁷ Per davant indiquen el bon servei (60%), el coneixement del mercat i del client (50%), i la relació amb els mitjans de comunicació (40%). Per sota de la creativitat l'estudi mostra que els clients mencionen aspectes com l'agilitat, la proactivitat i iniciativa, l'eficàcia, l'estratègia a llarg termini, l'oferta de serveis plens, la mida o la seva relació qualitat/preu.

“Creativity is a vital skill in the public relations profession, yet most people in the industry have not received any training in this area.”¹⁸.

Diversos són també els autors que animen als professionals a incrementar la creativitat dels programes de relacions públiques, per tal d’adaptar-se amb èxit al canviant context socioeconòmic i comunicatiu actual. Així, Al Ries, autor de les famoses *22 lleis immutables del màrqueting*, afirma,

“¿Y la creatividad, el cliché de la comunidad publicitaria desde hace mucho tiempo? [...] Son las RRPP las que necesitan ser creativas. Son las RRPP las que necesitan ser nuevas y diferentes. Son las RRPP las que necesitan ser originales.”
(Ries i Ries, 2005: 20 i 21)

Des de l'àmbit específic de les relacions públiques són diverses també les veus que exhorten al sector a estimular la creativitat, més encara quan l'entorn comunicatiu actual està en constant transformació,

“Is vital for public relations consultancies to cultivate creativity in order to survive and prosper.” (Daymon, 2000:18)

“As the future job market becomes more competitive, ‘added-value’ skills such as creativity will become even more of a necessity for public relations professionals to possess” (Leichliter, 2001:82)

“To thrive in a communication world where the rules are changing daily, consumers are savvier and a constant barrage of information makes consumer connection a constant challenge, we [PR professionals] have to be creative like never before.” (Austin, 2007:16)

“Hoy por hoy, vivimos un momento donde los servicios de relaciones públicas y comunicación estratégica que las consultoras ofrecen tienen en la especialización y la creatividad dos atributos clave a la hora de ser contratados por los clientes.” (Palencia-Lefler, 2008:16)

Fixant-nos en la formació universitària, pel que fa als programes de relacions públiques que s’ofereixen a l’Estat espanyol (graus, postgraus, màsters oficials i màsters professionals), sembla com, tot i que existeixen assignatures especialitzades en pensament creatiu -les tècniques del qual poden aplicar-se a les diverses especialitats de la comunicació-, les assignatures específiques sobre creativitat aplicada estan centrades, en la seva gran majoria, en el camp de la publicitat (Alegre, 2010; Fanjul, 2010). En aquest sentit, Tosca reflexionava,

“In Spain, a student who is studying a degree in Advertisement and Public Relations learns that the creative thought is necessary to communicate a new product. Although public relations professionals are every day in charge of internal and external communication of an organization, process of generating new ideas seems to be less widespread than in advertising campaigns.” (Tosca, 2008)

Anys abans, però, en el *Primer Encuentro Estatal de Docentes e Investigadores Universitarios en Creatividad* (2000) ja es van elaborar unes conclusions on s’instava a incorporar la formació en creativitat en els diferents estudis universitaris, particularment als de Ciències de la Informació i de la Comunicació. En el manifest final de la trobada s’exposava que,

“Creemos necesario incorporar en los planes de estudio de las especialidades universitarias, la formación en pensamiento, estrategias y actitudes creativas. Consideramos urgente su presencia

¹⁸ Chartered Institute of Public Relations (CIPR). *Workshop: Creativity in PR* [En línia]. [Consulta: 10 desembre 2010] Disponible a: <<http://www.cipr.co.uk/events/2010-10-14/workshop-creativity-pr>>

en enseñanzas que tienen que ver con las ciencias de la información, ciencias de la educación y del comportamiento, arte, y otras áreas del conocimiento.” (Romo i Sanz, 2001: 226)

Com a recomanacions per a la implantació de l’Espai Europeu d’Educació Superior, el *Libro blanco* de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) identificava, entre les competències acadèmiques que han d’assolir els estudiants dels títols de graus en Comunicació, la capacitat per a la creativitat i la innovació (ANECA, 2004:291).

Així mateix, en el *III Simposium de Profesores de Creatividad Publicitaria*, les professores Fernández-Souto i Vázquez-Gestal afirmaven que la creativitat és igualment necessària en relacions públiques que en publicitat, ja que en ambdós casos l’objectiu és arribar d’una manera novedosa al receptor. Apuntaven que publicitat i relacions públiques comparteixen un receptor saturat, i uns mitjans i suports també saturats d’informació. En aquest sentit, es preguntaven per què encara ara sembla més normal associar la creativitat amb la publicitat que amb les relacions públiques.

“A nadie le resulta extraño asociar dos palabras como son publicidad y creatividad; de hecho, la expresión creatividad publicitaria es la más habitual cuando hablamos de algún elemento identificativo de esta actividad. Sin embargo, no resulta habitual, por no decir inexistente, la asociación entre creatividad y relaciones públicas, cuestión que debería extrañarnos habida cuenta de que ambos conocimientos, disciplinas o como queramos llamarlas, conviven, aunque sin rozarse, en cualquiera de los centros donde trabajamos, dentro de las titulaciones en las que todos impartimos materias.” (Fernández-Souto i Vázquez-Gestal, 2006:107)

Aquestes professores també reflexionaven sobre el fet que a ningú qüestiona que en una agència de publicitat existeixi un equip creatiu, ni tampoc que en un departament de comunicació corporativa hi hagi un professional dedicat a la publicitat; però que sí que és menys habitual que algú digui que un professional de les relacions públiques és un creatiu.

“Sin saber exactamente por qué todos hemos asimilado que la creatividad no es algo, en principio, relacionado con las relaciones públicas, sino con la publicidad en sentido estricto.” (Fernández-Souto i Vázquez-Gestal, 2006:236)

“No se trata de una capacidad que se solicita a quienes desarrollan uno u otro trabajo sino que es una capacidad para salir adelante y resolver situaciones adversas que se dan tanto en el mundo de las relaciones públicas como en el publicitario.” (Fernández-Souto i Vázquez-Gestal, 2006:110)

Però no només acadèmics de l’Estat espanyol han reflexionat sobre la presència de la creativitat en la formació universitària en comunicació i relacions públiques, Marie E. Leichliter, des dels Estats Units, després d’analitzar els plans d’estudi dels programes especialitats en Relacions Públiques d’aquell país, expressava que,

“While a small number of colleges and universities are offering an introduction to creativity theory, not enough emphasis is being placed on the role of creativity in public relations education” (Leichliter, 2001:2)

Que la creativitat és un aspecte valorat en el sector de les relacions públiques, sembla també corroborar-ho el fet que existeixen diversos premis que reconeixen les campanyes de relacions públiques de més èxit. Com veurem més endavant en aquest treball, en alguns d’aquests premis la creativitat és un dels elements que es valora. Alguns dels premis del sector són els *PRSA’s Silver Anvil Awards* i particularment el

CIPRA (*Creativity in Public Relations Award*), els *Excellence Awards* i els *PRide Awards* que concedeix el *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) del Regne Unit, els *IPRA Awards*, els *Cannes Lions PR Awards*, els *PRWeek Awards*, els premis SABRE o els Premis ADECEC, entre d'altres.

Quin és doncs el paper que ha de jugar la creativitat en el procés de relacions públiques? Existeix una necessitat real d'incrementar-ne el potencial dins l'àmbit de la comunicació corporativa?

Les reflexions de Ricarte i Tena sobre la importància de la creativitat en la comunicació de les organitzacions s'alcen com a referents i punts de partida per al nostre estudi,

“Ambas habilidades -pensamiento productivo y creatividad- resultan imprescindibles para alcanzar los objetivos de cualquier tipo de comunicación en las organizaciones, ya sean empresas o instituciones.” (Ricarte, 1998:17)

“La creatividad es el medio para resolver los problemas de comunicación de las organizaciones. El resto es confundir lo esencial con lo anecdótico de la publicidad y también de las relaciones públicas. Lo importante no son las formas, ni los sistemas. Lo importante es lo que la creatividad puede hacer con los sistemas y formas de comunicación usables por las organizaciones en la actualidad.” (Tena, 2010: 99)

En un mercat global i en un context on els individus particulars cada vegada tenen més accés en temps real a la informació i la capacitat de generar i compartir continguts, l'objectiu a nivell comunicatiu de les organitzacions, continua essent el mateix: aconseguir una comunicació més fluïda i eficient amb els públics, incrementar la notorietat i millorar la reputació en un entorn d'elevada competència (Baraybar, 2007). Com apunta Middleberg,

“Las relaciones públicas ya no sólo consisten en *firmar*, sino en tener una brillante idea, comunicada de una forma creativa a través de nuevos y tradicionales medios, y de una forma totalmente diferente. Nuestra creatividad está destinada a cambiar el mismo núcleo de lo que hacemos, cambiar de forma de pensar, cambiar la naturaleza esencial de nuestro trabajo.” (Middleberg, 2001:9)

El nostre treball de recerca intentarà aprofundir en un tema que, com hem vist al llarg d'aquest capítol, sembla haver estat poc estudiat des de l'àmbit específic de les relacions públiques. Tot i tractar-se d'un estudi molt preliminar i de caràcter exploratori, intentarem aportar algunes dades sobre com es gestiona la creativitat en el sector de les relacions públiques i detectar, també, si és quelcom que es valora i es potencia.

6. Marc teòric (part I): Aproximació teòrica a la creativitat

6.1. Introducció

La creativitat sol estar associada en part de l'imaginari col·lectiu a la inspiració i amb un do que només alguns individus posseeixen, com si haguessin estat tocats amb una vareta màgica. Encara existeix la creença que es tracta d'una qualitat innata, i que els individus creatius són genis inspirats que tenen una intuïció que no pot ser explicada ni ensenyada. La creativitat, entesa des d'aquest punt de vista, està envoltada d'un aire de misteri.

La investigació científica i les teories no deterministes han permès desmitificar aquesta visió de la creativitat, i, a dia d'avui, la majoria d'experts (entre ells Boden, 1994; Sternberg, 1997 i Csikzentmihalyi, 1999) entenen la creativitat com una capacitat que pot ser desenvolupada pels individus i que, per tant, pot ser estimulada i ensenyada.

De fet, actualment, l'aplicació de la creativitat és valorada en molts àmbits de la societat i també en el món empresarial. En aquest sentit, com hem vist anteriorment en el capítol *Justificació de la proposta*, Florida (2010) subratlla que la capacitat de generar noves idees permet augmentar la productivitat.

Breitenberg (2006), a la vegada, ha batejat l'època actual com *l'era creativa*, i Pink (2005) manifesta que el món està tendint cap a una societat construïda sobre les capacitats inventives, empàtiques i de visió global: *l'era conceptual*. En la mateixa línia, Nussbaum (citada a Breitenberg, 2006) anuncia que *l'economia del coneixement*, tal i com la coneixem, comença a veure's eclipsada pel que anomena *l'economia de la creativitat*.

De Bono (1994:51), qui, com veurem més endavant, ha desenvolupat àmpliament el concepte de *pensament lateral*, adverteix que en una indústria altament competitiva, "fer-ho millor no és suficient: s'ha de fer d'una altra manera". I, a partir d'aquesta i altres reflexions, han sorgit corrents dins del màrqueting com el *màrqueting lateral*, que busquen la innovació, no merament en la invenció de nous productes, sinó també en el desenvolupament de nous processos, nous canals i nous conceptes empresarials (Kotler i De Bes, 2004).

Com recull Muñoz Doyague *et al.* (2008) altres autors com Amabile (1983), Woodman *et al.* (1993), Ford (1996), i Cummings i Oldham (1997) han considerat també que la creativitat és el vertader avantatge competitiu de les organitzacions.

Malgrat tot, segons Muñoz Doyague *et al.* (2008) la majoria de la literatura especialitzada sobre creativitat en el món dels negocis se centra en els atributs que han de reunir els empleats de l'organització, i deixa de banda la importància que adquireix l'entorn organitzatiu.

En aquest sentit, cita a Mumford i Gustafson (1988) quan adverteixen que inclús quan els individus han desenvolupat la seva capacitat creativa, la voluntat per a posar en marxa els seus esforços creatius dins l'organització estarà condicionada per les creences relatives sobre les conseqüències que això els pot provocar. Així doncs, el fet que una empresa disposi de persones creatives no serà suficient si no sap com estimular aquest potencial.

La investigació i elaboració de teories sobre la creativitat ha partit bàsicament de les quatre dimensions proposades per Rhodes l'any 1961, conegudes també com *les 4 P*:

procés creatiu, *persona* (l'estudi de l'individu creatiu), *producte* (l'estudi de la idea creativa o del resultat de la creativitat) i *pressió* (també conegut com a l'ambient o l'entorn creatiu).

En aquest capítol farem un breu repàs a les aportacions teòriques sobre la creativitat basant-nos en les quatre dimensions descrites per Rhodes, tot i que aquests aspectes moltes vegades estan tan interconnectats que és difícil estudiar-los independentment.

Tal com recorda Klimenko, molts dels teòrics els combinen en les seves conceptualitzacions de la creativitat, la qual cosa considera que no és estranya ja que les delimitacions entre producte creatiu, individu creatiu, procés creatiu i entorn creatiu; són al seu parer artificials i s'han fet principalment amb finalitats acadèmiques de definició conceptual.

“En la vida real estos aspectos son continuos e interdependientes: el producto contiene el resultado de un proceso, el proceso nace en las capacidades y características de una persona, y la manifestación y desarrollo de estos últimos depende de las particularidades del ambiente en el cual está sumergida la persona. Todos los cuatro elementos constitutivos representan un continuo proceso de interrelación dialéctica que se realiza durante toda la vida del individuo.” (Klimenko, 2009)

Cal tenir present, així mateix, que els diferents aspectes de la creativitat han estat objecte d'estudi per part de diverses disciplines, entre elles la psicologia (Wallas, 1926; Guilford, 1950; Mednick, 1962; Amabile, 1983; Sternberg, 1990), la sociologia (Csikszentmihalyi, 1999), l'antropologia, la filosofia (Marina, 1993), la història, la història de l'art, les ciències de l'educació (Torrance, 1988; Robinson, 2007; Klimenko, 2009;), el *management* (Ray i Myers, 1986; Majaro, 1994; De Bono, 1995; Clegg i Birch, 2002; Bills i Genasi, 2003; Mayfield et al, 2004;) i la publicitat (Osborn, 1953; Reid i Rotfled, 1976; Bengston, 1982; Hirschman, 1989; Kover et al., 1995; Tierney, 1995; White i Smith, 2001; Koslow et al., 2003; El Murad i West, 2004, etc.) En aquest sentit, és freqüent que l'aproximació a la creativitat s'entengui des d'una perspectiva multidisciplinària i que impliqui diversos camps de coneixement.

Tot i així, bona part d'aquest capítol el dedicarem a repassar les aportacions que s'han fet des de la psicologia, ja que és aquesta disciplina -i principalment la psicologia cognitiva- la que ha dut a terme una investigació més exhaustiva de la creativitat, dotant-la de caràcter científic a través de la investigació teòrica i experimental. De fet, molts dels seus postulats han estat després incorporats a les teories de la creativitat elaborades des d'altres disciplines.

Així doncs, al llarg del capítol, farem un repàs a les principals aportacions de la psicologia a l'estudi de la creativitat, a la vegada que apuntarem també les que s'han fet des del *management* i la publicitat, per considerar-les les disciplines més properes al nostre objecte d'estudi. Serà però en el capítol Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques, on aprofundirem en les aproximacions que sobre la creativitat han fet teòrics en relacions públiques.

Veurem com en un principi els investigadors de la creativitat es van centrar sobretot en l'estudi de l'individu creatiu (els seus trets, característiques i personalitat); per passar posteriorment a canviar-ne l'enfoc i centrar-se no en l'estudi de l'individu de manera aïllada, sinó en la seva interacció amb l'entorn (el seu context social, històric, etc.).

A l'hora d'estructurar el capítol, haguéssim pogut dividir els apartats en funció de les aportacions fetes per les diferents disciplines que han estudiat la creativitat, o seguir un ordre estrictament cronològic, però hem optat per dividir el capítol de manera que ens permetés aprofundir en les 4 dimensions de la creativitat proposades per Rhodes.

Tot i així, hem dedicat un apartat previ a les *Teories de la creativitat*, on esbossarem a nivell d'introducció les grans escoles que han estudiat la creativitat. A continuació, en els següents apartats aprofundirem en l'estudi sobre l'individu, el procés, l'entorn i el producte creatiu, la qual cosa ens permetrà més endavant, al capítol *Discussió*, emmarcar els resultats de la nostra investigació amb les referències bibliogràfiques.

6.2. Evolució històrica del concepte de creativitat

Com veurem, el concepte de creativitat no ha tingut el mateix significat al llarg de la història, sinó que aquest ha anat canviant i evolucionant influït per com les diferents civilitzacions han entès el món que les envoltava.

Tatarkiewicz (2002) analitza aquesta evolució històrica del significat del concepte creativitat començant per l'Antiguitat. Així, recorda que la civilització grega no tenia termes que es corresponguessin amb l'actual significat de 'crear' o 'creador' i que s'emprava per contra l'expressió 'fabricar'. Segons l'autor, això es devia al fet que els grecs del període clàssic no havien aplicat els conceptes d'imaginació i inspiració a les arts visuals, que havien restringit únicament a la poesia.

Durant l'imperi romà, el llatí sí que va incorporar la paraula *creatio*, però era un terme que s'usava en el llenguatge col·loquial. *Creator* era sinònim de pare, i un altre concepte associat, *creator urbis*, es referia al fundador d'una ciutat.

Un canvi important tingué lloc durant l'Europa Medieval, ja que amb la cultura cristiana el terme *creatio* va passar a emprar-se només en l'àmbit de la teologia, per a designar exclusivament l'acte de creació de Déu *a partir del no res*. Aquesta significació va perdurar al llarg del segle, fins a arribar a la Il·lustració.

L'aura mística i de misteri que encara sembla envoltar el terme creativitat en l'actualitat, podria tenir els seus orígens en aquesta interpretació medieval del seu significat. De fet, no va ser fins a l'arribada del Renaixement, quan el verb *crear* va tornar a associar-se a l'home.

Més endavant, al segle XIX, el terme *creator* es va incorporar al llenguatge de l'art. Però llavors, va passar a ser-ne propietat quasi exclusiva, ja que *creador* es va convertir en sinònim d'artista. És en aquest període històric on sorgeixen l'adjectiu *creatiu* i el substantiu *creativitat* (Tatarkiewicz, 2002:286)

Malgrat tot, en aquest període històric el concepte canvià radicalment, ja que el requisit *a partir del no res* desaparegué. La creativitat, d'acord amb aquesta nova concepció, passà a significar *construcció de coses noves* en comptes de *fabricar quelcom a partir del no res*. És a partir d'aquest moment quan la idea de *novetat* passa a convertir-se en un concepte associat a la definició de la creativitat.

Però, mentre que en el segle XIX va predominar la creença que només era creatiu l'artista, en el segle XX l'expressió *creador* començà a aplicar-se a tots els camps de la cultura, de la ciència i en definitiva, a tot allò que és fruit de la producció humana. És així com, avui en dia, l'ús de la paraula *creativitat* fa referència bàsicament al procés que té lloc en la ment d'un creador, sigui aquest de l'àmbit que sigui.

Tot i que actualment sembla que allò que distingeix la creativitat en tots els camps, és la *novetat*, veurem com existeix consens entre els teòrics a l'hora d'afirmar que, per contra, no existeix creativitat cada vegada que hi ha novetat. És a dir, que la creativitat implica novetat però no a la inversa.

6.3. Definicions de creativitat

La definició més comúment acceptada de la creativitat és la capacitat de produir una idea o un producte que sigui nou i valuós. De tota manera, com veurem al llarg d'aquest capítol, aquesta manera d'entendre la creativitat ha estat criticada perquè no inclouria la que practiquen, per exemple, els infants.

Recopilar totes les definicions que s'han fet sobre la creativitat no és l'objectiu d'aquest treball de recerca, tenint en compte que ja l'any 1959 Taylor n'havia compilat més de cent.

A més, cal tenir en compte que definir el concepte de creativitat és una tasca complexa ja que, com hem vist, a banda de referir-se a la vegada a una capacitat de l'individu, a un procés mental, a un producte i a un entorn, està subjecte a conflictes etimològics, semàntics i filosòfics (García López a Rom i Sabaté (eds.), 2006:41). Tant és així que Margaret Boden (1994) afirma que existeixen definicions operacionals de la creativitat, però no una definició conceptual científica i consensuada.

A continuació, ens proposem fer només a tall d'introducció, un breu repàs cronològic a algunes de les definicions que n'han fet reconeguts teòrics i que creiem poden contribuir a emmarcar el nostre objecte d'estudi.

- Guilford (1950) definia la creativitat com “les aptituds que són característiques dels individus creadors, com la fluïdesa, la flexibilitat, l'originalitat i el pensament divergent.”
- Stein (1985) va definir la creativitat com “aquell procés que es produeix quan una obra nova és acceptada com a defensible o útil o satisfactòria per a un grup, en un determinat moment temporal.”
- Gordon (1961) va definir el procés creatiu com aquella “activitat mental desenvolupada en aquelles situacions on es planteja i resolen problemes amb el resultat d'invençions artístiques o tècniques.”
- Per a Mednick (1962) “la creativitat és una formació d'elements associats, i mútuament allunyants, en noves combinacions.”
- Koestler (1975) la definia com “el fet d'unir, relacionar dues dimensions fins en aquell moment estranyes entre sí.”
- Segons Taylor (1972) els processos de la creativitat consisteixen en “un sistema que implica a una persona que dóna forma o dissenya un ambient, transformant problemes bàsics en sortides fructíferes facilitades per un ambient estimulants”.
- Per a Matussek (1974) “la creativitat és la capacitat de descobrir relacions entre experiències abans no relacionades, que es manifesten en formes de nous esquemes mentals, com experiències, idees i processos nous.”
- Per a Torrance (1988) “La creativitat és el procés de ser sensible als problemes, a les deficiències, a les llacunes del coneixement, als elements passats per alt, a les faltes d'harmonia, etc.; de reunir una informació vàlida, de definir les dificultats i identificar l'element no vàlid, de buscar solucions, de fer suposicions o formular hipòtesis sobre les deficiències, d'examinar i comprovar aquestes hipòtesis i modificar-les si és precís, perfeccionant-les i finalment comunicar els resultats.”

- Per la seva banda, Vervalin (a Davis, G.A. i Scott, J.A., 1992:19) afirmava que “la creativitat és el procés de presentar un problema a la ment amb claredat (ja sigui imaginant-lo, visualitzant-lo, suposant-lo, meditant, contemplant-lo, etc.) i després originar o inventar una idea, concepte, noció o esquema segons línies noves o no convencionals.”
- Per a Aznar (1974), la creativitat és “un moviment intel·lectual que consisteix en connectar les informacions habituals de forma imprevisible amb la finalitat d’obtenir un ordre nou.”
- Landau (1987) definia la creativitat com “la capacitat per trobar relacions entre experiències abans no relacionades, i que es transformen en nous esquemes mentals, com ara experiències, idees o productes nous” (citada per Ricarte, 1998:47)
- Marina (1993) creu que la creativitat es basa en “inventar novetats eficients”.

Entre la dècada dels anys 50 i els anys 60, Drevdahl va investigar sobre la personalitat i els factors intel·lectuals vinculats a la creativitat. I va elaborar una definició de la creativitat fruit de la síntesi de les diverses definicions que oferia la literatura especialitzada:

“Creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que pueden considerarse como nuevos y desconocidos para quien los produce. Puede tratarse de una actividad de la imaginación o de una síntesis mental y puede implicar la formación de nuevos sistemas y de nuevas combinaciones de información ya conocidas, así como la transferencia de relaciones conocidas a situaciones nuevas y a la formación de nuevos correlatos. Esta actividad puede adoptar forma artística, literaria, técnica, científica o de cualquier aspecto, y se caracteriza en todo momento por su intencionalidad y por estar dirigida a un fin determinado, por más que el producto resultante pueda no ser prácticamente aplicado de un modo inmediato e incluso poseer imperfecciones.” (Drevdahl, recollida a Exhevarria 1995)

Més complex es fa entendre el concepte de creativitat, quan en algunes de les definicions s’empra com a sinònim d’imaginació, intuïció, originalitat, innovació, fantasia o intel·ligència.

En aquests sentit, el catedràtic emèrit de la Universitat Autònoma de Barcelona José Maria Ricarte, qui fou un dels principals estudiosos de la creativitat en l’àmbit de la comunicació persuasiva al nostre país, ja al·ludia a la dificultat de definir el concepte de creativitat en la seva tesi doctoral *Una introducción al estudio y análisis de la naturaleza de la creatividad, considerada como producto específico de la comunicación publicitaria* (1991).

Ricarte feia referència a aquesta confusió semàntica recordant que, per exemple, imaginació, genialitat i originalitat són termes vulgarment utilitzats per significar la relació entre causa i efecte, entre creació i la capacitat humana de produir quelcom nou.

A continuació farem una breu delimitació d’alguns d’aquests termes que es confonen a vegades amb la creativitat.

- *Creació*. De fet, creativitat i creació no signifiquen tampoc el mateix. Així, *creació* es refereix a l’acte de crear, mentre que *creativitat* és el procés que culmina en l’acte creatiu.

“El término creación hace referencia al encuentro, al hallazgo, al logro, al fenómeno ‘eureka’ de Arquímedes [...] mientras que por creatividad entendemos tanto la facultad de crear, como la capacidad de creación. Es decir, el proceso que conduce al acto de creación.” (Ricarte, 1998:47)

- *Imaginació.* Amabile (1983) destaca que la imaginació és una forma de pensament analògic lúdic que permet crear associacions que funcionen dins d'un context i que condueixen a generar patrons de significació diferents però també vàlids dins del mateix context.

Una definició similar a la que proposen Policastro i Gardner (1999) quan afirmen que la imaginació és la generació de patrons de significat vàlids contextualment i que proporcionen una funció adaptativa a la realitat.

La imaginació es vincula també amb la capacitat de representar idealment en imatges una idea, una cosa o un projecte. Faria referència així a la facultat de crear imatges mentals (Ricarte, 1998:48).

- *Fantasia.* Fantasia és un terme de significat proper al d'imaginació. La *fantasia*, tal com recorda Alonso-Monreal (2000:45), no s'ha de confondre amb la creativitat, però cal tenir present que sí que es tracta d'un instrument que pot emprar la creativitat.

La psicologia occidental ha estudiat la fantasia com un fenomen psicològic (psicofisiològic, associatiu...) que, per contraposició a la imaginació, fa referència a l'expressió subjectiva de necessitats, conflictes i desitjos (Policastro i Gardner, 1999). Des d'aquest punt de vista, la imaginació produiria idees creatives, mentre que la fantasia generaria il·lusions (Alonso-Monreal, 2000:189).

- *Intuïció.* La intuïció és un concepte també relacionat amb la creativitat. Segons Eysenck, (1995:184) es tracta d'un procés cognitiu situat a l'altre extrem del pensament lògic, caracteritzat per la velocitat i la sorpresa que provoca la certesa de la conclusió aconseguida. Depèn més de processos inconscients (no verbalitzables) i s'ajuda de la troballa d'associacions i analogies insòlites.

De manera semblant, Ricarte (1998:48) explica que intuir significa percebre o entendre de manera íntima i instantània una idea, sense el procés de raonament, talment com si es tingué davant dels ulls.

- *Inspiració.* Des de la psicologia la investigació sobre la inspiració ha conclòs que es tracta d'un procés mental sinònim al de la intuïció.
-
- *Invenció.* Inventar, segons Ricarte (1998:48), significa trobar o descobrir una cosa nova o no coneguda; pensar o idear alguna cosa que anteriorment no existia.
- *Innovació.* Per contra, innovar és fer quelcom nou, és el resultat de la implementació o l'execució de les noves idees. La diferència la trobariem en què la creativitat faria referència al procés de generació d'idees, mentre que la innovació es referiria a la implantació d'aquestes idees (Souder i Ziegler, 1977).
- *Originalitat.* Segons el *Diccionari de la Llengua Catalana de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC)* allò original es quelcom “no copiat o imitat” 1 adj. [LC]. O també allò “Que no s'assembla als altres, que té quelcom d'estrany, de rar” 2 adj. [LC].

- *Intel·ligència*. Un altre concepte vinculat a la creativitat és el d'intel·ligència. La intel·ligència és definida com la capacitat general d'un individu d'ajustar conscientment el seu pensament a exigències noves; és a dir, la capacitat general d'adaptació a les tasques i condicions noves de la vida (Stern, a Ulmann, 1972). De fet, des de la psicologia està àmpliament extesa la concepció de la intel·ligència com la capacitat d'adaptar-se intencionalment als ambients, i de configurar-los i seleccionar-los (Sternberg, 1990). I s'afirma que creativitat i intel·ligència són interdependents.

La creativitat està considerada, així, un dels components de la intel·ligència. Com veurem més endavant en aquest mateix capítol, la relació entre creativitat i intel·ligència ha estat estudiada des de la psicologia per autors com Gardner, Guilford i Sternberg.

De fet, ja des dels inicis de la psicologia diferencial, es va investigar sobre la relació entre creativitat i intel·ligència, essent-ne Guilford (1950,1967) un dels teòrics principals. Guilford, com veurem més endavant en aquest capítol en l'apartat *Teories de la creativitat*, diferencià entre el que anomenà *pensament convergent* i el *pensament divergent*.

Va definir el *pensament convergent* com aquell que es basa en idees i continguts ja coneguts i que exigeix la cerca d'una única resposta vàlida; mentre que el *pensament divergent* és el que implica originalitat i flexibilitat en la cerca de noves idees que donin com a resultat múltiples solucions.

Ambdós tipus de pensament formarien part de la intel·ligència, tot i que no es pot identificar el pensament convergent amb la intel·ligència i el pensament divergent amb la creativitat (Alonso-Monreal, 2000:168). La diferència entre ambdós tipus de pensament és que el convergent resol problemes amb una única solució possible, mentre que el divergent respon a situacions que tenen més d'una solució correcta.

Per a Ricarte (1998:112) la diferència entre creativitat i intel·ligència rau en què la intel·ligència condueix a trobar una solució correcta, única i vertadera; mentre que la creativitat dona com a resultat la troballa de diverses solucions. Així, les facultats de la intel·ligència i les facultats creatives també difereixen. Les facultats d'intel·ligència serien les de *recordar* i *reconèixer*; mentre que les facultats creatives serien les de *descobrir*, *associar* i *combinar*.

Barron (1969), després d'investigar la relació entre creativitat i intel·ligència, afirmà que una persona intel·ligent no necessàriament és creativa. Però que, per contra, una persona creativa necessàriament haurà de posseir un significatiu grau d'intel·ligència.

Les investigacions de Barron van indicar que és necessari un nivell mínim d'intel·ligència, sobre un 120 CI, per tal de poder ser creatiu, però que, a partir d'aquest nivell, la creativitat es veu més influïda per d'altres factors.

De fet, Sternberg (1990) considera que un CI molt elevat pot inclús impedir el desenvolupament de la creativitat, ja que unes altes capacitats analítiques de la intel·ligència poden obstaculitzar el procés creatiu. Per ser creatiu, aquest autor considera que cal que l'individu tingui una àmplia informació sobre el seu àmbit, però tenint en compte que els seus coneixements no el dominin fins al punt de no poder plantejar solucions alternatives a les preestablertes.

Cox *et al.* també afirmen a *The early mental traits of three hundred geniuses* (1926) que la intel·ligència per si sola no genera creativitat, sinó que és necessari que vagi acompanyada de constància i persistència.

Així mateix, com veurem en l'apartat *L'entorn creatiu*, la creativitat també es veu influïda per una gran quantitat de factors ambientals.

6.4. Teories de la creativitat

Com apuntàvem a la introducció d'aquest capítol, la psicologia ha estat la disciplina que més ha aprofundit en l'estudi de la creativitat. Així, quan la psicologia científica va néixer a meitat del segle XIX, amb ella, es varen establir les bases per l'estudi teòric i científic de la creativitat. Concretament, va ser entre els anys 1869 i 1879 on se situa el naixement de la psicologia científica, la qual cosa condicionarà els plantejaments teòrics i metodològics de la creativitat. (Gutiérrez de Cabiedes, a Rom i Sabaté (eds.) 2006: 55)

Com veurem més endavant, la primera d'aquestes dates (1869) correspon al naixement de l'Escola Diferencial de Londres, a partir de la publicació del llibre *Hereditary Genius: an Inquiry into its Law and Consequences*, de Francis Galton. La segona (1879) al naixement de l'Escola Experimental de Leipzig a partir de les investigacions de Wilhem Wundt.

Malgrat aquests antecedents, l'inici de la investigació sobre la creativitat de manera disciplinar se sol situar l'any 1950, quan el president de l'*American Psychological Association* Joy Paul Guilford, va impartir la conferència *Creativity* on evidenciava la poca investigació que s'havia dut a terme sobre la matèria fins al moment.

Per a García López (2006) els treballs de Guilford van actuar com a catalitzadors per despertar l'interès de la comunitat científica per l'estudi de la creativitat.

Com apunta el filòsof i psicòleg Carlos Alonso Monreal a *Qué es la creatividad* (2000), a partir de la conferència de Guilford, l'estudi de la creativitat va experimentar un fort impuls i van començar a sorgir centres propis dedicats a la seva investigació amb importants teòrics al capdavant, que anirem citant al llarg del capítol. Entre ells:

- *L'Aptitude Research Project*, amb Joy Paul Guilford.
- *L'Institute for Personality Research and Assessment*, amb Barron.
- L'Institut Pedagògic de la Universitat de Minnesota, amb Torrance.
- *Les Utah Conferences*, amb Taylor i Ghiselin.
- *La Richardson Foundation*, de l'APA (*American Psychological Association*).
- i l'*Alex F. Osborn's Creative Education foundation*, amb Osborn i Gordon).

Anys més tard, apareixerien també les primeres publicacions científiques especialitzades, com el *Journal of Creative Behaviour*, creat el 1967; i el *Creativity Research Journal*, creat el 1988.

A partir de 1950, i després de Guilford, els diversos paradigmes de la creativitat sorgits des de l'àmbit de la psicologia inclouen les propostes psicobiològica, conductual, associacionista, ambiental, cognitiva, computacional, humanista i biogràfica.

Abans de Guilford, però, l'estudi de la creativitat ja havia donat peu a diverses línies, començant pel psicoanàlisi i arribant als plantejaments empírics que van formular tres escoles de coneixement: l'*Escola Diferencial de Londres*, l'*Escola Experimental de Leipzig* i la *Gestalt*.

La *proposta diferencial* és aquella que entén la creativitat com un tret mental que té una certa estabilitat i que pot ser quantificada amb els instruments de mesura adequats. La seva metodologia se centra en l'estudi de l'individu creatiu i emprà els

anomenats *Tests de la creativitat*. Dins d'aquesta línia teòrica, hi trobem autors com Galton (1883), Binet (1900) i Guilford (1950).

Fins als anys 70, la proposta diferencial es va basar en la investigació de dos aspectes: les capacitats cognitives i la personalitat. A partir dels anys 70, van sorgir nous temes d'estudi com ara la mesura del producte creatiu (Reis i Renzulli, 1991), les mesures de la generació i avaluació de la idea (Plucker, Runco i Mraz, 1998) i l'estudi de les característiques ambientals associades a la creativitat (Amabile, 1996). Dins la psicologia, la proposta diferencial ha estat la més desenvolupada, tot i que els tests que proposa han estat sovint titllats de poc fiables.

Va ser Francis Galton, cosí de Charles Darwin, qui va iniciar l'estudi de la ment de l'individu sota el que s'ha denominat la *psicologia diferencial*. Així va néixer el que es coneix com a l'*Escola diferencial de Londres* que treballa per identificar les diferències entre els individus "a partir de la realització i interpretació relacional de proves estandaritzades". (Gutiérrez de Cabiedes, a Rom i Sabaté (eds.), 2006: 56)

Galton, influït per l'estudi sobre l'evolució de Darwin, va traduir-ne part de la teoria a l'estudi científic de la creativitat. De fet, la metodologia d'observació s'assimilava a la que va emprar Darwin, ja que estudiava el comportament dels individus a partir de la seva relació amb l'entorn.

La descripció que Darwin va fer de la selecció natural, on destacava la importància de l'adaptació a l'entorn i a la necessitat de buscar maneres per resoldre els problemes que el medi planteja, ha estat considerada una valuosa aportació a la teoria de la creativitat, tal com manifesta Alonso-Monreal,

"Fue Darwin quien a partir del descubrimiento de los procesos subyacentes a la selección natural centró la atención en el valor de la adaptación, y la creatividad pudo ser vista a partir de él con un rol en la solución de problemas y la colaboración a una adaptación exitosa." (Alonso-Monreal, 2000:79)

Galton, qui diuen va ser ell mateix un nen prodigi, va ser un dels primers estudiosos dedicats a la medicació empírica de la intel·ligència.

Així, va dur a terme nombrosos estudis sobre individus considerats 'genis', ens els quals va detectar que molts dels seus contemporanis més destacats tendien a visualitzar conceptes, pensar corporalment i eren capaços de transformar idees -com per exemple pautes numèriques- en pautes visuals (Root-Bernstein, 2002: 47).

Spearman, deixeble de Galton i autor de *Creative Mind* (1931), va continuar amb els estudis diferencials i és considerat autor de la primera teoria empírica sobre la intel·ligència. De fet, va ser a partir de l'estudi de la intel·ligència que Spearman va començar a preguntar-se sobre la creativitat. El seu llibre, ha estat considerat un dels primers que va iniciar una línia teòrica sobre la creativitat.

Com explica, la teoria d'Spearman considera que la creació mental implica un procés actiu que consisteix en la producció d'associacions amb una idea inicial amb la qual es relacionen, de manera que condueixen fins a un producte totalment nou i creatiu.

"Una idea creativa resulta de la combinació nueva de dos o más ideas que han sido aisladas de su asociación usual" (Spearman, citat per Alonso-Monreal, 2000:82-83)

Tal com indiquen Gutiérrez de Cabiedes (a Rom i Sabaté (eds.), 2006:56), la teoria de Spearman parteix de la consideració de la creativitat com un procés conscient. Aquest autor originà una línia teòrica a partir de la qual es va començar a considerar que una idea creativa podia ser el resultat d'una associació d'altres idees. Aquest enfoc, que entén la creativitat com una característica més lligada a la personalitat que no pas a les capacitats cognitives, va obrir una línia posterior d'investigació que, a partir dels

anys 50, es va desenvolupar sota el *pensament divergent* (Guilford), l'*associacionisme* (Mednick) i l'estudi científic de la personalitat de l'individu creatiu.

Hargreaves (1927), W. Stern (1951) i Alfred Binet (1970) van ser seguidors de la línia iniciada per l'*Escola Diferencial de Londres*.

Pel que fa a l'altra gran línia teòrica de l'estudi de la creativitat dins l'àmbit de la psicologia, la que es coneix com la *proposta experimental*, sorgí a partir dels anys 70. La que es coneix com l'*Escola experimental de la Universitat de Leipzig* aborda l'estudi de la creativitat com un procés cognitiu és a dir, que estudia els mecanismes que utilitza la ment durant la resolució de problemes.

La proposta experimental té també en compte tots els aspectes que poden influir en l'individu durant el procés creatiu: aspectes socials, educatius, emocionals... i ha donat peu a una àmplia investigació que s'ha extès a d'altres àmbits més enllà de la psicologia.

Els orígens de l'Escola experimental se situen l'any 1879 quan Wilhelm Wundt va crear un laboratori experimental de psicologia a la Universitat de Leipzig. L'objectiu era estudiar els processos psicològics aplicant el mètode científic, partint de la premisa que aquests havien d'estar subjectes a l'observació experimental en laboratori.

Tenint en compte aquestes condicions, Wundt considerà que només es podien estudiar els processos simples de la ment, i no els complexos, de manera que va basar la seva investigació en l'observació de processos simples com la percepció i la sensació.

L'any 1900, però, un grup situat a Wurzburg, va apostar per anar més enllà i estudiar els processos superiors i van centrar-se en investigar com la ment duia a terme el procés de resolució de problemes (Alonso-Monreal, 2000:84-85). Els seus resultats van contrastar amb la concepció que fins llavors n'havia fet la filosofia, a l'afirmar que les unitats de pensament canvien quan aquestes es combinen entre sí, que el pensament no és automàtic sinó que està dirigit per les motivacions de l'individu, que el pensament no és una còpia de la realitat i que existeix el pensament sense imatges.

En paral·lel a l'Escola Diferencial de Londres i l'Escola Experimental de Leipzig va néixer a Alemanya La *Gestalt*, que tenia com a objectiu la investigació sobre la resolució de problemes. Les seves aportacions, com recorda Gutiérrez Cabiedes (a Rom i Sabaté (eds.), 2006: 57), van resultar de gran valor per a l'estudi de la creativitat.

Gestalt, que en alemany significa forma, va ser el concepte sobre el qual Ehrenfels (1890) i després d'altres psicòlegs alemanys com Wertheimer, Kohler i Koffka van estudiar la percepció. Dins La *Gestalt* són àmpliament conegudes les lleis de la percepció com la *lei de la figura i del fons*, la *Copa de Rubin*, la *lei de la proximitat*, la *lei de la forma completa*, la *lei de la semblança*, la *lei de l'experiència* i la *lei de la bona forma*.

Com explica Alonso-Monreal (2000:87) els gestalistes partien de la premisa que la percepció no és un mirall de la realitat, sinó que els individus humans transformen la informació que reben organitzant-ne els elements. Aquesta concepció va aportar a la teoria de la creativitat la consideració de l'individu no només com un subjecte pacient que reflecteix la realitat, sinó com un subjecte actiu que la recrea.

Partint d'aquesta teoria, La *Gestalt* considerava que, com passa amb el procés de la percepció, quan un subjecte intenta resoldre un problema, el que fa és reorganitzar els elements d'aquell problema. Així, van establir diverses fases del pensament, les quals s'iniciaven amb una reflexió (l'observació i anàlisi del problema), seguida del que van

anomenar *insight*¹⁹ o *Aha!* -un concepte que encara s'empra avui en dia- i que fa referència a la intuïció, al “moment de presa de consciència d'una relació que pot existir entre dues realitats o entre d'altres relacions” (Alonso-Monreal, 2000:89).

Gutiérrez de Cabiedes (a Rom i Sabaté (eds.), 2006: 57) destaca la diferenciació que la teoria de La *Gestalt* va fer entre dos tipus de pensament: el *pensament reproductiu* i el *pensament productiu*.

El *pensament reproductiu*, segons La *Gestalt*, es caracteritza per ser aquell que resol un problema aplicant solucions ja utilitzades abans. En aquest tipus de pensament, pot esdevenir-se el bloqueig quan s'apliquen solucions a problemes de manera sistemàtica. En aquestes situacions, una experiència excessiva, pot provocar que l'individu apliqui solucions massa rígides repetint solucions repetitives, que impedeixen buscar noves solucions creatives al problema.

El *pensament productiu*, en canvi, és descrit per La *Gestalt* com aquell on la resolució de problemes sorgeix d'una reorganització nova dels seus elements. L'èxit en la resolució del problema sorgeix quan l'individu reestructura els seus elements de manera adequada i original.

“El pensamiento productivo [...] supone una comprensión del problema y de la incapacidad de soluciones preestablecidas para resolverlo y una posterior reorganización de los elementos mediante un nuevo enfoque, que da lugar al establecimiento de nuevas conexiones y, por tanto, a una solución original, útil y novedosa.” (Gutiérrez de Cabiedes, a Rom i Sabaté (eds.), 2006: 57)

La idea gestàltica de la creativitat va permetre entendre el pensament creatiu no com un acte, sinó com un procés format per diverses fases o etapes. A partir d'aquesta concepció, i com veurem més endavant en aquest capítol, la investigació sobre el *procés creatiu* ha estat objecte d'estudi per bona parta dels teòrics.

A Viena, l'any 1890 Sigmund Freud elaborava la seva teoria del *Psicoanàlisi*, centrant-se en l'estudi de l'inconscient i la seva influència en la conducta. Freud classificà el pensament en dues tipologies: el *pensament de procés primari* i el *pensament de procés secundari*.

En la teoria psicoanalítica, s'empren termes com el *Jo*, l'*Ell* i el *Superjo*. L'*Ell* (o *Id*) representa les pulsions i els desitjos inconscients, el *Superjo* (o *Superego*) representa la interiorització de les normes morals, mentre que el *Jo* (o *Ego*) fa de mediador entre l'*Ell* i el *Superjo* intentant obtenir el màxim plaer possible però de manera conciliadora amb les exigències del *Superjo*.

El psicoanàlisi descriu el *pensament de procés secundari* com aquell que queda subjecte al control del *Jo*, i que es caracteritza per ser conscient, racional, lògic i lligat a l'experiència.

Per contra, el *pensament del procés primari*, és inconscient i governat per l'*Ell*. El seu impuls és la satisfacció dels desitjos i les necessitats, i no està subjecte a les lleis de la lògica.

És en el *pensament primari* on Freud va situar les motivacions per la creativitat, lligant-les bàsicament als impulsos biològics i sobretot al sexual. Segons el pare del psicoanàlisi, la resposta a aquests impulsos pot ser la repressió o, per contra, la trobada d'una sortida creativa. La creativitat trobaria doncs en el pensament inconscient una menor rigidesa per a l'establiment de connexions novedoses d'idees. En aquest procés, Freud incidia en que l'experiència infantil i els desitjos sexuals de l'individu hi tenen una importància cabdal.

Segons el psicoanàlisi, doncs, la creativitat pot ajudar-se de l'inconscient, on hi ha emmagatzemades idees o experiències de la infància o del passat més recent, que

¹⁹ La paraula *insight* també s'utilitza en el sector publicitari per a referir-se a la intuïció del que els consumidors consideraran rellevant.

poden combinar-se de manera nova, però que de vegades no superen l'aprovació del *Superjo*.

Vegem, doncs, que l'aportació de Freud a l'estudi de la creativitat va ajudar a dibuixar noves línies per entendre les motivacions que provoquen l'acte creatiu (Alonso-Monreal, 2000:73). Estudiar la motivació, els motius que porten als individus a crear, va passar així a esdevenir un aspecte cabdal per entendre la creativitat.

L'*associació lliure* és un mètode que empra el psicoanàlisi i que consisteix en l'expressió lliure per part del pacient de totes les idees, imatges, records i sentiments; encara que el resultat li pugui resultar impúdic, sense interès o incoherent. Més endavant, Mednick (1962) va impulsar la *teoria associacionista de la creativitat*; i actualment encara s'utilitza una tècnica creativa basada en la lliure associació d'idees, experiències i sensacions.

Les aportacions de Freud sobre l'estudi de la motivació creativa van ser seguides per psicoanalistes com Ernest Kris (1964), Laurence Kubie (1971) i Otto Rank (1996).

Tal com hem apuntat a la introducció d'aquest capítol, la conferència que Joy Paul Guilford, president de l'*American Psychological Association*, va exposar l'any 1950 és considerat un punt d'inflexió en l'estudi de la creativitat. Ell és qui va definir el concepte de *Pensament divergent*.

A partir dels seus estudis, els investigadors del *paradigma diferencial* van iniciar una important trajectòria d'investigació que fructificaria durant els anys 60 i 70. S'acostuma a relacionar aquesta 'febre investigadora sobre la creativitat' amb el context social, econòmic i polític de després de la Segona Guerra Mundial (la Guerra Freda) quan existia un alt nivell de competitivitat entre els avenços científics de la Unió Soviètica i els dels Estats Units d'Amèrica.

Com apunta Gutiérrez de Cabiedes (a Rom i Sabaté (eds.), 2006:60) en aquella època la investigació sobre la creativitat considerava que amb l'invent de les noves tecnologies computacionals que realitzarien la feina pesada, a la ment humana només li quedaria el pensament creador.

La investigació sobre creativitat es veia doncs com quelcom que podia oferir resultats tangibles per al desenvolupament econòmic i social, i, a la vegada, esdevenir una alternativa a la teoria conductista. (García López, a Rom i Sabaté (eds.), 2006:48)

Guilford va distingir el pensament productiu en dues classes: el *pensament convergent*, que es mou buscant una resposta determinada o convencional, i que té com a finalitat trobar una única resposta. Aquest tipus de pensament s'ha definit també com a lògic, convencional, racional o vertical.

I el *pensament divergent*, que s'orienta en diverses direccions per tal de trobar la millor solució o múltiples solucions apropiades. Es caracteritza per l'*originalitat*, la *fluïdesa* i la *flexibilitat*.

La creativitat seria doncs fruit, en part, del pensament divergent i estaria directament relacionada amb la capacitat de connectar i relacionar idees aparentment divergents, és a dir, de veure similitud on, per defecte, sembla no haver-n'hi cap.

Aquest és el tipus de pensament relacionat amb la creativitat que, com veurem, inspirarà el que Edward De Bono (1991) batejarà com a *pensament lateral*.

Una altra de les teories de la creativitat és la que va formular Sara Mednick (1962) qui, dins l'àmbit de la Psicologia, va definir el que es coneix com la *Teoria associacionista de la creativitat*, segons la qual la idea creativa és fruit de la lliure associació d'idees remotes.

Aquesta concepció de la creativitat ja havia estat abans descrita per Spearman (1931) quan afirmava que la idea creativa era producte de la combinació nova de dues idees que estaven aïllades. Seguint aquesta idea, Mednick va definir la creativitat com les

associacions orientades a combinacions noves destinades a solucionar exigències específiques. I va indicar que com més allunyades estiguessin aquestes idees, major seria el grau de creativitat. Per tal de mesurar la creativitat, va crear el *test de les associacions remotes* (RAT). Dins la teoria associacionista hi trobem també autors com Maltzman *et al.* (1960).

La teoria associacionista va rebre, però, fortes crítiques. Se la va acusar de tenir un caràcter massa operatiu i també es va criticar que els tests (RAT) estiguessin basats en una única resposta vàlida, quan la creativitat es distingeix per aportar múltiples solucions a un problema. Per a Romo (1997:95), de fet, els tests RAT més que mesurar la creativitat, el que fan és mesurar la comprensió verbal.

Des de l'àmbit publicitari, Reid i Rotfeld (1976) van desenvolupar un model de creativitat publicitària aplicant les teories associacionistes de Mednick (Del Río, 2006:26). Després d'investigar i recollir l'opinió de publicistes sobre com desenvolupaven el seu procés creatiu, van detectar que la descripció del procés creatiu que feia Leo Burnett als anys 60 ja feia referència a la importància d'associar idees,

“The art of establishing new and meaningful relationships between previously unrelated things in a manner that is relevant, believable, and in good taste, but which somehow presents the product in a fresh new light” (Burnett, citat per Reid i Rotfeld, 1976)

De fet, en el model del procés creatiu proposat per Reid i Rotfeld, després de la definició del problema, el creatiu ha de ser capaç d'elaborar un missatge que solucioni el problema plantejat pel client, i, per a fer-ho, ha d'analitzar les dades aportades en la fase d'investigació per tal que pugui realitzar-hi associacions que puguin derivar més tard en una idea creativa.

Un altra corrent teòrica de la creativitat es la *Bissociació*. Arthur Koestler (*The act of creation*, 1964), és considerat l'altre gran teòric de la *psicologia combinatòria*. Va descriure el mecanisme mental de la bissociació, basat en la connexió d'idees mútuament remotes, com la capacitat de combinar dos o més elements de coneixement que, generalment, no estan associats entre sí (Ricarte, 1998:44).

Per a Koestler (1975), la creativitat és el fruit “d'unir, relacionar dos dimensions fins a aquell moment estranyes entre si”, i entén la bissociació com l'acció de pensament inconscient, que connecta matrius independents i molt allunyades entre si, que aconsegueix transcendir el marc de referència d'un sistema conceptual determinat per a connectar-lo amb un altre marc de referència (Romo, 1997:185).

Per altra banda, Margaret A. Boden, professora de la Universitat de Sussex i fundadora del *Centre for Research in Cognitive Science*, va plantejar la *Teoria dels Espais Conceptuals* o estils de pensament. Autora de llibres com *Dimensions of creativity* (1996), *Artificial intelligence* (1996), *What is creativity* (1998) i *The creative mind: Myths and mechanisms* (2004), la seva investigació s'emmarca dins la *psicologia cognitiva*, que va substituir l'*associacionisme*, i és considerada un important referent de l'anomenada *proposta computacional*. D'altres cognitivistes han estat Perkins, Gardner o Weisberg.

L'enfocament computacional dins la psicologia cognitiva, utilitza aspectes relacionats amb la intel·ligència artificial per tal de dotar d'una explicació científica i desmitificada de la creativitat.

Com hem vist anteriorment amb d'altres autors, Boden també considera que la idea creativa, a part d'aportar novetat, ha de ser valuosa. Així, expressa que:

“Creativity is the ability to come up with ideas or artefacts that are new, surprising and valuable.” (Boden, 2004:1)

Segons el model cognitiu, per a ser creatiu, cal emprar processos cognitius que tots els éssers humans posseeixen, i ser experts en un o diversos camps disciplinars. Entesa a partir d'aquesta premissa, la creativitat esdevé un procés i no un estat, és una capacitat pròpia de qualsevol individu i no només d'uns elegits, pot ser desenvolupada, utilitza estructures mentals ordinàries (tals com l'observació, la memòria i el reconeixement d'analogies) i pot estudiar-se de manera experimental.

“ (...) creativity enters into virtually every aspect of life. It's not a special 'faculty' but an aspect of human intelligence in general: in other words, it's grounded in everyday abilities such as conceptual thinking, perception, memory, and reflective self-criticism. So it isn't confined to a tiny elite: every one of us is creative, to a degree.”
(Boden, 2004:1)

A *The creative mind: Myths and mechanisms* (2004) Boden proposa la distinció entre la perspectiva del creador, anomenada *Creativitat Psicològica o P-Creativitat* (quan la idea és nova per l'individu); i la perspectiva de la societat, que anomena *Creativitat Històrica o H-Creativitat* (i que es produeix quan la idea és nova per la societat).

Així, tal com explica Alonso-Monreal (2000:49) l'individu capaç de generar productes nous respecte als que ell mateix coneix, se l'ha de reconèixer com a un *P-creatiu*; mentre que un individu que genera productes nous en sentit històric, se'l denomina *H-creatiu*. En aquesta última accepció, la novetat del producte creatiu s'entén respecte al que abans altres han realitzat, i es dota la creativitat d'un necessari reconeixement social. Aquesta concepció ha estat adoptada també, com veurem, per Csikszentmihalyi (1999) i Gardner (*Mentes creativas*, 2010) quan afirmen que un producte creatiu mai ho és per sí mateix fins que no és avaluat per la comunitat.

Així mateix, Boden distingeix entre la idea que aporta novetat sense més, de la idea genuïnament original i creativa. En el primer cas el producte, tot i que nou, ha de ser produït pel mateix conjunt de regles generatives que altres ja coneguts. Per contra, és impossible que un producte genuïnament original o creatiu sorgeixi d'unes regles generatives prèvies i és per això que no es pot preveure. Implica una ruptura amb allò anterior, configurant noves regles, o el que Boden anomena un nou *espai conceptual* (Romo, 1997:85).

Però, què són exactament els *espais conceptuals*? Segons ens explica Boden (2004:4) els espais conceptuals són estils de pensament. Normalment són extrets de la pròpia cultura o grup, però ocasionalment també poden estar extrets d'altres cultures. En tot cas, però, no són fruit de la idea d'un individu, sinó que són idees preestablertes. Inclouen la manera com redactar poesia o prosa, els estils d'escriptura, de pintura o de música, les teories de la física i de la química, els estils de la moda, les tendències en coreografia, les tendències en gastronomia, etc. És a dir, es tracta de maneres disciplinades de pensar pròpies d'un grup social o d'una disciplina.

En aquest marc, Boden va proposar una distinció entre la *creativitat exploratòria* i la *creativitat transformacional*. La *creativitat exploratòria* es basa en un procés d'exploració de l'espai conceptual, amb l'objectiu de localitzar i identificar nous objectes conceptuals. Per contra, la *creativitat transformacional* es caracteritza per la transformació del propi espai conceptual.

Resultats de la *creativitat exploratòria* serien productes creatius que parteixen d'estils coneguts, mentre que els canvis de paradigmes serien exemples de *creativitat transformacional*.

6.5. L'individu creatiu

Una altra de les dimensions de la creativitat que s'ha estudiat àmpliament és la de la persona creativa o, altrament dit, l'estudi de les característiques de l'individu creatiu.

Tal com apuntàvem a l'apartat *Teories de la creativitat*, arrel de les aportacions científiques es considera que no es poden classificar els individus com a creatius o no creatius, sinó que la creativitat està present -en diferents graus- en totes les persones.

Pel que fa als elements que influeixen en el nivell de creativitat de l'individu, hi ha autors que consideren que la creativitat depèn del grau d'intel·ligència, d'altres creuen que hi influeixen factors de la personalitat (entesa com les característiques de l'individu que no són cognitives), i n'hi ha que afirmen que es tracta d'una combinació d'ambdós aspectes: intel·ligència i personalitat.

En l'apartat de *Conceptes límitrofs*, ja hem abordat la relació entre creativitat i intel·ligència. Segons els experts, hem vist com cal un cert nivell d'intel·ligència per a ser creatiu, però que no totes les persones intel·ligents són creatives, doncs la creativitat es veu influïda per tota una sèrie de factors, que inclouen trets de la personalitat però també del context (educatiu, social, econòmic, cultural...). La influència del context l'analitzarem amb més profunditat a l'apartat *L'entorn creatiu*.

Per altra banda, com apunta Echevarría (1995:26), cal tenir en compte que quan es parla de la creativitat s'ha de precisar si parlem d'una 'aptitud' o disposició individual per a la creació, o d'una 'capacitat' creativa, una potencialitat latent per a la creació que existeix en tot ésser humà. Considerant aquesta segona interpretació, l'autor considera que podem estar rodejats de persones amb gran capacitat creativa i que el problema no està en distingir qui és creatiu del qui no, sinó en esbrinar per què no totes les persones exploten aquesta capacitat.

Com veurem a continuació, per Amabile (1983) la creativitat requereix a l'individu destreses importants dins del seu àmbit (medicina, dansa, física...), destreses creatives i motivació intrínseca. Csikzentmihalyi (1999) apunta la necessària interacció entre individu, camp i ambient. I, segons Sternberg i Lubart (1997) calen sis factors interrelacionats: les capacitats intel·lectuals, el coneixement, els estils de pensament, la personalitat, la motivació i l'ambient.

Un dels primers estudiosos de la personalitat creativa va ser Taylor (1959) qui va incloure dins dels trets de la personalitat creativa: la curiositat, el desig de manipulació d'objectes, la capacitat de detectar problemes i la d'estructurar de manera diferent les idees preestablertes.

Taylor establí el que anomenà les *dimensions de la creativitat* i els *estils creatius*. És la combinació entre elles el que li permetia classificar en diverses tipologies els individus creatius.

Les *dimensions de la creativitat* són, segons Taylor:

- la *creativitat expressiva*, basada en l'espontaneïtat, la improvisació i la llibertat.
- la *creativitat tècnica o productiva*, que permet crear productes nous o la transformació d'un producte ja existent.
- la *creativitat inventiva*, forjada per individus que són capaços d'anar més enllà dels raonaments lògics i poden establir relacions no usuals entre objectes prèviament no relacionats.
- la *creativitat innovadora*, que suposa una alta dosi d'originalitat i parteix de la comprensió de les relacions existents entre els elements. És també la desenvolupada per persones que són capaces d'aplicar les hipòtesis elaborades per altres.
- i la *creativitat emergent*, que no es limita a modificar sinó que proposa quelcom de nou. És la que refuta plantejaments establerts en un camp i és capaç d'obrir noves escoles, línies i tendències.

I els *estils creatius*:

- la *creativitat endògena*, la que posseeixen els individus capaços de generar idees fàcilment però els quals no tenen les habilitats per dur-les a la pràctica.
- la *creativitat epígena*, la dels individus que són capaços de desenvolupar les idees plantejades per altres.
- i la *creativitat exògena*, la dels individus que són capaços d'aplicar eficaçment noves idees dins d'una línia creadora ja iniciada.

Un altre dels primers investigadors sobre les característiques de l'individu creatiu va ser el professor de la Universitat de l'Estat de Pennsylvania Viktor Lowenfeld (1962), qui també va estudiar les etapes evolutives de l'expressió plàstica dels infants i va analitzar l'aplicació terapèutica de les activitats artístiques i creatives.

Pel que fa a l'estudi de la personalitat creativa, Lowenfeld va descriure vuit característiques que més endavant serien recollides, com veurem, per Guilford. I les va dividir en dues grans categories: els *factors* i les *capacitats* de la personalitat creativa.

Així, els *factors* de la personalitat creativa, segons Lowenfeld, són:

- *Sensibilitat* davant l'entorn, capacitat que permetria també detectar problemes.
- *Variabilitat*. Entesa com la facilitat per la variació, o la capacitat per a detectar totes les propietats d'un problema. Aquest concepte seria similar al que més endavant descriurà Guilford com *flexibilitat espontània*.
- *Mobilitat*, o l'adaptació ràpida a l'entorn sense patir frustracions ni bloquejos.
- *Originalitat*, o recerca d'idees diferents a les convencionals.

I, per altra banda, les *capacitats* de la personalitat creativa:

- *Transformació* o *redefinició*, que és la capacitat de transformació o de canviar constantment les funcions dels diferents elements que conformen el problema.
- *Anàlisi*, o la capacitat de fixar-se en els detalls més enllà de l'apreciació del conjunt, la qual cosa permet preguntar-se sobre aspectes sobre els quals abans no s'ha pensat.
- *Síntesi*, o la capacitat per a combinar els diversos elements per a formar quelcom de nou.
- *Coherència en l'organització*, o la capacitat per a dotar de coherència les diverses parts del conjunt.

Tal com recorda Lubart (2001:295), a banda de centrar-se en l'estudi del procés creatiu, des de la *University of Southern California*, Guilford va investigar les característiques dels individus creatius identificant certes habilitats que estan vinculades a la creativitat, com ara:

- la sensibilitat vers els problemes
- la capacitat de produir nombroses idees (la *fluïdesa*)
- l'habilitat per modificar les idees establertes per un mateix (la *flexibilitat*)
- l'habilitat per reorganitzar
- l'habilitat d'afrontar la complexitat
- i l'habilitat d'avaluar.

I va proposar un programa de recerca destinat a identificar, mesurar i avaluar aquestes habilitats relacionades amb la creativitat i que va donar com a resultat, com

veurem més endavant, la creació dels tests per avaluar el *pensament divergent*, concepte que ja hem abordat a l'apartat *teories de la creativitat*.

Les capacitats intel·lectuals divergents, segons Guilford, són:

- La *fluïdesa*, que defineix com l'habilitat de generar gran quantitat d'idees, conceptes o respostes a una pregunta o a un problema. Tal com descriu Ricarte (1998) és també la capacitat de produir idees i associacions, la facilitat per recordar paraules, idees, frases o expressions.
- La *flexibilitat*, entesa com l'habilitat per manipular i produir diferents tipus d'informació i pensaments, i la capacitat per veure d'altres angles. Permet també adaptar-se ràpidament a situacions noves, traient profit dels obstacles imprevistos (Ricarte, 1998)

Guilford va identificar dos tipus de flexibilitat: la *flexibilitat d'adaptació* i la *flexibilitat espontània*. La *flexibilitat d'adaptació* és aquella que permetria analitzar el problema a partir de tots els seus elements i reinterpretar-los. Mentre que la *flexibilitat espontània* és la que permetria saltar d'una idea a una altra i la que més endavant De Bono va definir com a *pensament lateral* (Moriarty, 1983:14).

- L'*originalitat*, o l'habilitat per crear quelcom nou. La facilitat per ser diferent i per veure les coses de manera diferent.
- L'*elaboració*, o l'habilitat per desenvolupar o construir un pensament o concepte. La capacitat que permet edificar una estructura a partir de la informació obtinguda, obtenint el màxim profit de la informació de la qual es disposa. L'habilitat de suplir la manca de detalls (Moriarty: 1983:14)
- La *sensibilitat*, o la capacitat per detectar problemes, l'obertura a l'entorn, la qualitat perceptiva que permet captar l'atenció sobre un problema determinat. Un nivell de capacitat analítica i intuïtiva per veure l'origen d'un problema.
- I la *redefinició*, o la capacitat d'entendre o d'utilitzar un objecte de manera diferent a com s'havia fet abans.

Membre també de l'Institut d'Avaluació i Investigació sobre la Personalitat de la Universitat de Califòrnia Frank Barron (*An eye more fantastical*, 1967) va estudiar durant anys les característiques de la personalitat que es relacionen amb la creativitat artística i científica. Segons aquest autor, la creativitat adulta o madura, no està determinada pel coeficient d'intel·ligència sinó per estils perceptuals i actituds d'utilització de la ment (Davis i Scott, 1992:48).

Després d'estudiar a individus creatius va determinar que tenen en comú:

- una actitud perceptualment oberta i flexible en comptes de crítica.
- una percepció intuïtiva.
- i una preferència per la complexitat.

Per a McKinnon (1962), qui va ser col·lega de Frank Barron a la Universitat de Califòrnia, els individus creatius posseeixen:

- un alt nivell d'intel·ligència
- obertura a l'experiència
- llibertat de restriccions
- sensibilitat estètica
- flexibilitat cognitiva
- independència

- compromís inqüestionable.

Segons aquest autor, una idea o un producte creatius seran útils quan serveixin per a solucionar un problema o ajustar-se a les exigències d'una situació determinada. És per això que McKinnon considera que la identificació de les persones més o menys creatives s'ha de basar en l'avaluació dels seus productes per part d'experts, no per tests de creativitat. (Romo, 1997:66)

Tot i així, aquest plantejament queda qüestionat pels casos en els quals la societat no ha estat capaç de valorar la creativitat aportada per individus creatius, com ara Van Gogh, Bach o Stravinsky, els quals no van ser reconeguts pels seus contemporanis.

L'any 1983, Howard Gardner va publicar el llibre *Frames of Mind*, on formula el concepte d'intel·ligència construint la seva *teoria de les intel·ligències múltiples*. En aquest llibre, l'autor exposa que existeixen diferents tipus de creativitat que estan vinculats als diferents tipus d'intel·ligència.

La teoria de Gardner estableix set tipus d'intel·ligència diferents:

- La intel·ligència *musical*
- La intel·ligència *quinestèsica-corporal*
- La intel·ligència *lògico-matemàtica*
- La intel·ligència *lingüística*
- La intel·ligència *intrapersonal*
- La intel·ligència *interpersonal*

Gardner (1995) va determinar que l'individu creatiu és aquella persona "que resol problemes amb regularitat, elabora productes o defineix qüestions noves en un camp, de manera que al principi és considerat nou, però que al final acaba essent acceptat en un context cultural concret" i va afirmar que els individus creatius no solen ser-ho en tots els àmbits, sinó que ho són habitualment en un camp concret.

Per a Gardner, sense el diagnòstic d'un ambient competent, no podem determinar doncs si un individu mereix l'adjectiu de creatiu, però sí que podem aventurar si executa processos mentals propis de la creativitat (Romo, 1997:103).

Com veurem més endavant en l'apartat *Avaluació de la idea o producte creatiu*, l'estudi de Gardner el va portar a analitzar la biografia de personatges que han estat considerats autèntics 'genis' al llarg de la història, a qui va classificar a partir del seu model identificant-los com a exemples d'un dels set tipus d'intel·ligència.

Per tal d'investigar sobre l'individu creatiu, Mihaly Csikzentmihalyi (*Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*, 1999) va entrevistar a diverses persones considerades creatives exposant que aquestes, tot i provindre de diferents camps i cultures, coincidien en mencionar característiques comunes a l'hora de definir el procés creatiu, com ara:

- Tenir metes clares
- Coincidència immediata dels resultats de les accions
- Equilibri entre dificultat i destresa
- Intensa concentració en l'acció
- Absència de pensaments aliens al curs de l'acció
- Absència del temor al fracàs

Sobre els factors que influeixen la capacitat creativa de l'individu, Csikzentmihalyi apunta la influència dels pares en el desenvolupament de la personalitat, però, sobretot, destaca que és la voluntat de l'individu el que ajudarà a la persona a ser més creativa.

Segons Csikzentmihalyi hi ha diferents tipologies de persones creatives:

- La *persona brillant*, la qual expressa conceptes inusuals o interessants;
- l'individu *personalment creatiu*, qui aporta novetats creatives a allò que saben;
- i els *creatius a seques* els quals produeixen canvis en un camp determinat.

Charles H. Verbalin (*¿Qué es la creatividad?*, 1980) va dur a terme, juntament amb l'Institut d'Avaluació i Investigació sobre la Personalitat de la Universitat de Califòrnia, un estudi sobre les característiques comunes entre 600 persones de diferents àmbits (literatura, arquitectura, ciències físiques, enginyeria i matemàtiques) que havien destacat per la seva innovació creativa.

A partir dels resultats d'aquesta investigació, Verbalin exposava que, tot i que no existia un estereotip d'individu creatiu, sí que es detectaven certes similituds entre les persones creatives. Aquestes eren:

- Curiositat intel·lectual.
- Observació de manera diferent. Es tracta de persones que estan alerta i poden concentrar-se i traslladar la seva atenció adequadament.
- Capacitat de combinar, seleccionar i extrapolar una àmplia informació per resoldre problemes que requereixen una elaboració nova.
- Sensibilitat a les seves pròpies elucubracions psicològiques amb pocs mecanismes de repressió o supressió.
- Resposta també emocional. Són persones que demostren empatia vers la gent i les idees divergents.
- Una infància relativament desgraciada.
- Capacitat de comprendre's a ells mateixos i major percepció de les seves característiques psicològiques.
- Tendència a la introversió.
- Major grau d'alliberament de les restriccions i inhibicions convencionals.
- No ser conformistes ni tampoc anticonformistes, sinó autènticament independents.
- Flexibilitat pel que fa a mitjans i objectius.
- Tenir un interès menor en els fets com a tals i més en els significats i les implicacions dels fets.
- Ser intel·lectualment verbals i comunicatius.

Segons Verbalin (a Davis i Scott, 1992: 23) les característiques de la personalitat creativa es resumeixen en:

- Un alt nivell d'intel·ligència,
- Una obertura a l'experiència,
- Una absència d'inhibició i de pensament estereotipat,
- Sensibilitat estètica,
- Flexibilitat en naturalesa i en acció,
- Amor a la creació per la creació en si mateixa,
- I cerca interminable de nous reptes i solucions.

Hans J. Eysenck (1997) fou un altre dels autors que, des del camp de la psicologia, va estudiar la intel·ligència i també la relació entre la personalitat de l'individu i la seva creativitat. Emmarcat en el *conductisme*, va formular la *Teoria psicobiològica de la personalitat* i va elaborar diferents tests sobre la personalitat.

Pel que fa als elements que influeixen la creativitat de l'individu, va establir tres variables necessàries:

- Cognitives (intel·ligència, coneixements, habilitats tècniques),
- Ambientals (context polític, econòmic, social, religiós, educatiu...)
- I variables de la personalitat (motivació interna, confiança...)

Aquest autor també va determinar que en tots els nivells de la creativitat apareix originalitat, falta d'emocionalitat, individualitat, imaginació, rebel·lió, independència i un enfocament radical. Així mateix, va indicar que, per a ser creatiu, calia persistència, perseverança, forta activació, força de caràcter, energia i força del Jo.

Erika Landau, directora de l'Institut per al Foment de la Creativitat i l'Excel·lència de la Universitat de Tel Aviv, va estudiar la creativitat dels del psicoanàlisi, establint un paral·lelisme entre el procés creatiu i el psicoanalític.

A partir de l'estudi de la psicologia i de la història de l'art, Landau va estudiar les característiques dels individus creatius i va arribar a la conclusió que la creativitat depèn, per sobre de tot, de l'*actitud*. Així mateix, va postular que la creativitat podia ser ensenyada i apresada.

Part de les seves investigacions s'han centrat en els nens amb dificultats d'aprenentatge i també amb nens superdotats.

Al seu llibre *El vivir creativo: teoría y práctica de la creatividad* (2002) subratlla el fet que la creativitat requereix de l'obertura vers les preguntes, la novetat i l'experimentació.

Seguint les investigacions de Torrance, un altre dels teòrics que ha investigat sobre la intel·ligència humana i la creativitat des del punt de vista de la Psicologia és Robert J. Sternberg.

Sternberg, qui fou president de l'*American Psychological Association* (APA) i professor i investigador de múltiples universitats, entre elles Yale, publicà l'any 2006 un article a la revista *Creativity Research Journal* sota el títol "The nature of creativity" on fa un resum de la seva teoria sobre la creativitat, coneguda com *The Investment Theory of Creativity*.

La teoria de la creativitat de Sternberg s'inclou dins la *Teoria de la Intel·ligència* del mateix autor, segons la qual la intel·ligència dels individus es basa en les seves capacitats creatives, analítiques i pràctiques. Per tal d'investigar l'interrelació d'aquestes tres capacitats, va crear el Triarchic Abilities Test (STAT) l'any 1993.

Segons la teoria de la creativitat d'Sternberg, les persones creatives són aquelles que són capaces del que ell explica com 'comprar barat i vendre car' en el camp de les idees. Es tracta també d'individus que es caracteritzen per persistir quan la seva nova idea troba resistència per part de l'entorn.

La teoria postula també que la creativitat necessita la interrelació de sis aspectes:

- Habilitats intel·lectuals
- Coneixement
- Estils de pensament
- Personalitat
- Motivació
- Entorn

Pel que fa a les *habilitats intel·lectuals*, per a Sternberg hi ha tres aspectes de la intel·ligència que resulten clau en la interpretació de la creativitat:

- La capacitat de fer front als problemes des d'un nou punt de vista que divergeixi del pensament convencional,
- la capacitat analítica de diferenciar quines idees són més novadores i quines no,
- i la capacitat pràctica de vendre als altres el valor de les pròpies idees.

Pel que fa al *coneixement*, Sternberg exposa que cal conèixer en profunditat sobre una matèria per poder donar un pas més enllà

Sobre els *estils de pensament*, la teoria en descriu tres:

- El *pensament legislatiu-creatiu*,
- el *pensament executiu-implementador*,
- i el *pensament judicial-evaluador*.

Aquests estils de pensament són maneres com l'individu pot usar les seves pròpies capacitats. L'autor considera que l'*estil legislatiu* és particularment important per a la creativitat, ja que és la preferència per pensar i prendre decisions de manera nova.

Pel que fa a la *personalitat*, destaca la importància de certes qualitats que afavoreixen la creativitat:

- La voluntat per superar obstacles,
- la capacitat d'assumir riscos,
- la capacitat per tolerar l'ambigüitat
- i la confiança en un mateix.

La teoria considera també que l'automotivació és essencial en la creativitat. En aquest sentit, Sternberg destaca que la motivació no és quelcom inherent en la persona, sinó que és ella mateixa qui pot decidir sobre què motivar-se. En aquest sentit, la seva posició és semblant a la que Golann anys abans ja havia defensat al considerar que la creativitat era, per sobre de tot, una actitud (El-Murad i West, 2004:197). Segons aquesta teoria, doncs, la creativitat és en gran part fruit d'una decisió individual i és, per tant, una capacitat que és pot aprendre i millorar.

Pel que fa a l'*entorn*, la teoria destaca la seva importància per tal d'afavorir la creativitat individual, tot recordant que pot ser que una persona tingui totes les qualitats que afavoreixin la seva creativitat, però que en un entorn que no l'estimuli no podrà donar fruits.

En aquest sentit, després de dur a terme nombrosos estudis entre alumnes de diversos països del món, Sternberg afirma que la creativitat està present en tots els nens, però que és més difícil de detectar en els adults com a conseqüència de la influència de l'entorn i la tendència al conformisme.

“Creativity is as much a decision about and attitude toward life as it is a matter of ability. Creativity is often obvious in young children, but it may be harder to find in older children and adults because their creative potential has been suppressed by a society that encourages intellectual conformity.” (Sternberg, 2006:93)

Sternberg també proposa una llista de diversos elements que l'individu ha de tenir en compte si vol encoratjar la seva creativitat:

- Redefinir problemes.
- Qüestionar i analitzar assumpcions establertes.
- No assumir que les idees creatives es venen per elles mateixes i apostar per la seva defensa.
- Encoratjar la generació de noves idees.

- Reconèixer que el coneixement pot ajudar però també limitar la creativitat.
- Identificar i superar obstacles.
- Assumir riscos.
- Tolerar l'ambigüitat.
- Creure en un mateix i en la seva eficiència.
- Trobar allò que realment a un li agrada fer.
- Posposar la gratificació.
- Modelar el rol creatiu.
- Creuar idees.
- Premiar la creativitat.
- Permetre's cometre errors.
- Encoratjar la col·laboració.
- Mirar els problemes des d'altres punts de vista.
- Ser responsables dels propis èxits i fracassos.
- Maximitzar el vincle persona-entorn.
- Continuar estimulant el creixement intel·lectual.

Sternberg proposa també vuit maneres de ser creatiu, a partir del model que va batejar com *The Propulsion Model* :

- la *rèplica*: que seria el nivell més elemental i es basaria en replicar una obra, una idea o un projecte.
- la *redefinició*: que seria el replantejament del problema, el projecte o la idea.
- la *incrementació progressiva*, o la millora a una idea ja establerta.
- la *propulsió* de la incrementació progressiva.
- la *redirecció* d'idees en un altre sentit a l'usual o conegut.
- la *reconstrucció*: quan es revisen idees del passat i se'ls dona una altra direcció, se'ls hi troben nous sentits, interpretacions o aplicacions
- la *reiniciació*: per tal d'aportar idees noves a partir d'altres.
- la *integració*: que sorgeix d'unir dues maneres de pensar en una única. Dona sentit integrador a idees abans vistes com a incompatibles.

Per a Michalko (*Thinkertoys*, 2006) l'individu creatiu ha de tenir una sèrie de qualitats que poden arribar a ser contradictòries:

- Tenir coneixements però ser capaç d'oblidar-los.
- Veure connexions inusuals,
- Ser capaç de treballar de manera constant però, a la vegada, reservar temps per a relaxar-se.
- Generar una gran quantitat d'idees essent conscient que moltes d'elles seran inútils.
- Observar les mateixes coses que la resta de la gent, però ser capaç de veure-hi coses diferents.
- Desitjar l'èxit però acceptar el fracàs.
- Ser persistent sense convertir-se en obstinat.
- Tenir present l'opinió dels experts però saber també quan s'ha de qüestionar.

6.6. El procés creatiu

En aquest apartat analitzarem el procés creatiu, fent un breu repàs dels diversos models teòrics que han establert les fases que conformen la manera com sorgeixen les idees.

Segons el DIEC²⁰, un procés és la “successió predeterminada de fases que es repeteixen regularment en un fenomen, en un procediment industrial, etc.” 1 m. [EI] [QU]

S'entén concretament com a procés creatiu una sèrie de fases o moments que tenen lloc abans de formular una idea. Aquestes fases, no han de ser successives ni lineals, sinó que poden tenir lloc a la vegada o per diferent ordre.

La majoria dels models que citarem, presenten fases que es poden aglutinar sota tres: la definició del problema, la generació d'idees i solucions, i, finalment, l'avaluació de les solucions aportades.

Inicialment però, l'estudi del procés creatiu va ser fruit de la pròpia descripció introspectiva per part de destacats creadors de la història, com ara Mozart o el matemàtic Poincaré.

Mozart, considerat un geni de la música, va escriure en una carta que fou publicada l'any 1952 dins el llibre *The Creative Process* de Ghiselin Brewster sobre el seu propi procés creatiu.

En ella explicava que quan estava sol amb ell mateix les idees li fluïen millor i de manera més abundant i que durant el procés creatiu identificava dues fases amb claredat. En un primer moment, escollia les idees que considerava podien resultar-li útils i que després havia d'ajustar a les peculiaritats de les regles musicals i de les característiques dels diversos instruments. En una segona etapa, Mozart explica que si res no l'interrompia, aquest tema s'anava ampliant fins que era capaç de veure'l com un retrat o una estàtua, de cop. A partir de llavors, només havia d'extreure aquesta creació de la seva memòria i escriure-la.

Anys més tard, Henri Poincaré reflexionà també sobre el seu propi procés creatiu. Poincaré, que fou un destacat matemàtic francès, va exposar en una conferència l'any 1908 davant d'un concorregut grup de psicòlegs de París com s'originaven les idees dins la seva ment. Més endavant, l'any 1913, recopilava els seus coneixements a *The foundations of science*.

Per a ell, la creació es basava en fer noves combinacions d'elements associatius útils. Centrat en el procés creatiu dins l'àmbit de la matemàtica, Poincaré considerà que les millors aportacions consisteixen en trobar relacions insospitades entre fets coneguts però fins llavors considerats molt allunyats uns dels altres (Romo, 1997:181).

Apuntà que el procés creatiu semblava començar amb la focalització conscient cap a un problema, seguit per un estat de treball inconscient, que si és productiu, acaba amb una etapa d'il·luminació sobtada. Després la segueix una altra etapa de treball conscient, en la qual es plasmen els resultats de la inspiració, i que permet analitzar-ne les conseqüències, i formalitzar-ne i verificar-ne les idees (a Ghiselin, 1985)

A partir dels autoexàmens als quals es va sotmetre, Poincaré va arribar a la conclusió que el procés creatiu tenia bàsicament un component inconscient.

Després de Poincaré, Helmholtz (1896) és considerat un dels primers teòrics que va elaborar una proposta sistemàtica de la resolució de problemes. (Alonso-Monreal, 2000:91).

Per a Helmholtz la solució de problemes implicava un procés de tres etapes:

²⁰ IEC. *Diccionari de la llengua catalana. Segona edició* [En línia]. [Consulta: 20 abril 2011]. Disponible a: <<http://dlc.iec.cat/results.asp?txtEntrada=proc%E9s&operEntrada=0>>

- (1) La primera era la recopil·lació d'informació, la cerca de totes les dades possibles sobre el problema.
- (2) La segona fase es caracteritzava per un allunyament del problema i implicava el treball a partir del record de les dades.
- (3) En la tercera fase, es produïa la il·luminació, la qual cosa implicava la resolució del problema.

A partir d'aquesta primera proposta, van començar a sorgir autors que van plantejar models basats en etapes o fases de resolució de problemes. Cronològicament, com veurem a continuació, seran Dewey (1910), Wallas (1926) i Rossman (1931).

John Dewey (1910) va formular un procés format per cinc fases:

- (1) La trobada del problema
- (2) La delimitació del problema, localització i definició.
- (3) El plantejament d'una o diverses solucions
- (4) El desenvolupament lògic d'alguna de les idees i l'anàlisi de les seves conseqüències.
- (5) L'acceptació i adaptació de la solució proposada.

De tota manera, la teoria sobre el procés creatiu que més pes ha tingut en l'estudi científic de la creativitat ha estat la que l'any 1926 el sociòleg anglès Graham Wallas va formalitzar a *The Art of Thought*.

El model de Wallas descriu quatre etapes: *preparació, incubació, il·luminació i verificació*.

- (1) La primera etapa del model de Wallas és la *Preparació*: on té lloc un anàlisi preliminar del problema, i on se'n defineixen totes les característiques. Aquesta primera etapa requereix un treball conscient en el qual intervien factors com la pròpia educació, les capacitats analítiques i les que permeten resoldre problemes (Lubart, 2001:296).
- (2) En la fase coneguda com a *Incubació*, en canvi, no hi té lloc el treball conscient de la ment. La persona pot estar conscientment treballant en un altre problema o simplement relaxant-se. De manera inconscient, però, la ment continua treballant sobre el problema, formant associacions. En aquesta fase es produeixen moltes combinacions d'idees que la pròpia ment inconscient descarta, però ocasionalment troba una idea prometedora.
- (3) La tercera fase, coneguda com *Il·luminació*, té lloc quan la idea prometedora passa d'un estat inconscient a un estat conscient. Lubart (2001:296) destaca que aquesta fase pot ser caracteritzada com un *flash* inesperat. Wallas en destacava el fet que anava precedida d'un sentiment intuïtiu que la idea estava a punt d'arribar.
- (4) La quarta i última etapa del model de Wallas és la *Verificació*, una etapa conscient on té lloc l'avaluació, la redefinició i el desenvolupament de la idea. Wallas va concedir la mateixa importància a aquesta fase que a les altres tres. Com recorda Romo (1997:72) aquesta fase és important perquè ressalta el fet que no és suficient amb produir una idea, sinó que cal demostrar que aquesta és original i valiosa.

Sobre l'ordre en que tenien lloc aquestes fases, Wallas indicà que no estava preestablert, sinó que podien existir intercanvis en l'ordre, interaccions i retrocessos. Com recorda Lubart:

“Wallas noted that during creative problem solving a person could return to earlier phases in the process. For example, if an idea proves

to be flawed during verification, one may incubate on how to resolve this difficulty. Also, the phases could co-occur if a person was, for example, engaged in preparation for one aspect of a problem and incubation for another aspect of the problem” (Lubart, 2001:296)

Uns anys més tard, Joseph Rossman a *The psychology of the inventor* (1931) ampliaria el model de Wallas convertint-lo en set etapes:

- (1) Observació d'una necessitat o d'una dificultat.
- (2) Anàlisi de la necessitat.
- (3) Estudi de tota la informació disponible.
- (4) Formulació de les solucions a tots els objectius.
- (5) Anàlisi crític de les avantatges i desavantatges de les solucions plantejades.
- (6) La *invention* o formulació de noves idees: el naixement d'una idea nova.
- (7) L'experimentació i el test de la solució proposada com a més adequada, i la selecció i perfecció de la mateixa a partir dels resultats obtinguts.

Un altre dels teòrics que formulà un model del procés creatiu va ser R.A. Harris qui l'any 1960 va escriure el llibre *Creativity in Marketing*. En el seu model el procés creatiu es dividia en sis fases:

- (1) El reconeixement de la necessitat o del desig.
- (2) La recollida d'informació.
- (3) La posada en marxa del pensament, partint d'aquesta informació.
- (4) La imaginació de les solucions.
- (5) La verificació.
- (6) L'aplicació o la posada en marxa de la solució trobada.

Com hem vist a l'apartat *Teories de la creativitat*, Arthur Koestler (1964) està considerat un dels pares de la psicologia combinatòria i el pare de la *bissociació*.

Aquest autor, va dividir el procés creatiu en les següents etapes:

- (1) Fase lògica:
 - Formulació del problema
 - Recollida de dades
 - Recerca de solucions
- (2) Fase intuïtiva:
 - Mesura
 - Maduració i aclaració
 - Il·luminació
- (3) Fase crítica:
 - Examen del descobriment
 - Verificació
 - Posada a punt

Malgrat tots aquests models, avui encara sol estudiar-se el procés creatiu partint de les quatre fases proposades per Wallas que, com hem vist, són: *Preparació*, *Incubació*, *Il·luminació* i *Verificació*.

L'any 1996, però, Teresa M. Amabile va incorporar una versió del model de les etapes del procés creatiu de Wallas a la seva *Teoria Competencial de la Creativitat*. Amabile, qui és catedràtica en Psicologia, directora de la *Harvard Business Research School* i autora de múltiples estudis sobre creativitat i com aquesta es pot estimular dins les organitzacions, descriu cinc fases del procés creatiu:

- (1) La definició del problema.
- (2) La preparació (la recopil·lació de la informació).
- (3) La generació de respostes.

- (4) La validació de la resposta.
- (5) La presa de decisions sobre el treball futur.

Amabile identifica a "The Social Psychology of Creativity" (*Journal of personality and social psychology*, 1983) dos tipus de solucions davant dels problemes:

- les *solucions algorítmiques* (preexistents, sorgides a partir d'uns passos predeterminats que cal seguir)
- les *solucions heurístiques* (nous mètodes desenvolupats davant l'absència d'algoritmes).

Tal com recorden des de l'àmbit publicitari Griffin i Morrison (2010:5), clarament les solucions creatives a un problema s'han de considerar heurístiques i no algorítmiques, ja que representen una nova aproximació a l'hora de buscar una solució al problema.

Des de l'àmbit publicitari, hi ha hagut també autors que han proposat un model concret de procés creatiu. És el cas de James Webb Young, qui l'any 1940 va publicar *A technique for producing ideas*, com a resultat de la bona acceptació que va tenir una conferència que va donar a la *Graduate School of Business Administration* de la Universitat de Chicago.

Per a Young, qui fou un dels publicistes més reconeguts de l'agència J. Walter Thompson, la producció d'idees era un procés definit i que en aquest procés la ment seguia una tècnica operativa que podia ser apresada i controlada. Així, afirmava,

"[...] que la producción de ideas es un proceso tan definido como la producción de coches Ford; que la producción de ideas, también, es el fruto de una cadena de montaje; que en esta producción la mente sigue una técnica operativa que puede ser aprendida y controlada; y que su empleo eficaz es un asunto de practicar la técnica, en la misma medida que lo es el empleo eficaz de cualquier herramienta." (Young)²¹

La tècnica per a produir idees de Young consta de cinc estadis:

- (1) *Ingestió*. Etapa on es recull tant la informació específica que es refereix al problema com aquella que sorgeix dels coneixements del propi individu.
- (2) *Digestió*. On es manipulen tots aquests materials en la ment.
- (3) *Incubació*. Fase en que la ment inconscient realitza el treball de síntesi.
- (4) *Il·luminació*. Moment en que esdevé el naixement real de la idea
- (5) *Verificació*.

En paraules del mateix Young,

"He aquí, pues, el proceso completo, a través del cual se producen las ideas: Primero, la recogida de la materia prima, tanto de aquellos materiales específicos que se refieren a vuestro problema inmediato, como de aquellos otros que proceden de vuestro almacén de conocimientos generales, el cual habréis de enriquecer constantemente. Segundo, la manipulación y elaboración de todos estos materiales en vuestra mente. Tercero, la etapa de incubación, en la que hay que dejar que algo que está más allá de la mente consciente haga el trabajo de síntesis. Cuarto, el nacimiento real de la idea; la etapa del, "¡ya lo tengo!". Y quinto, la configuración final y el desarrollo de la idea para su utilización práctica." (Young)²²

Alex F. Osborn és un altre dels autors que més ha contribuït a l'estudi de la creativitat dins l'àmbit publicitari. Cofundador de l'agència de publicitat BBDO i catedràtic de la Universitat de Buffalo, Osborn va escriure l'any 1953 *Applied imagination*, on divideix

²¹ Op. Cit, Webb Young, James.

²² Op. Cit, Webb Young, James.

el procés creatiu en tres etapes, cadascuna de les quals es subdivideixen també en dues.

Així, el procés d'ideació descrit per Osborn es compon de:

- (1) *Fact-finding* (buscar els fets)
 - a. Orientació o definició del problema
 - b. Preparació: reunir i analitzar la informació
- (2) *Idea-finding* (trobar la idea)
 - a. Producció de la idea
 - b. Desenvolupament de la idea
- (3) *Solution-finding* (trobar la solució)
 - a. Avaluació
 - b. Adopció

Ricarte resumeix què implica cada fase d'aquest procés,

“El descubrimiento de los hechos exige que se determine y se defina el problema. El descubrimiento de las ideas exige su producción así como su perfeccionamiento. El descubrimiento de las soluciones exige una valoración y una toma de decisión.” (Ricarte, 1998:165)

Osborn va ser també l'impulsor de la *Creative Education Foundation*, que publica la revista *Creative Behaviour* i del *Creative Problem Solving Institute*, que fou creat amb l'objectiu d'impartir cursos sobre creativitat.

Com apunta Pilar González a la seva tesi doctoral *La educación de la creatividad. Técnicas creativas y cambio de actitud en el profesorado* (1981)²³ molts d'altres autors, tals com Osborn (1953), Stein (1956), Gordon (1961), Parnes (1962), Barron (1964), Kneller (1965), Fernández Huerta (1968), Kaufmann (1970) i Roe (1972) van descriure la creativitat com un procés, tot i que el tipus de fases -encara que sigui superior i inferior- sempre resulten similars al de Wallas.

6.7. L'entorn creatiu

“Cuando nacen, todas las personas son creativas. Poseen un potencial creativo porque afrontan cada problema desde un ángulo nuevo: su propio ángulo. A medida que las personas van creciendo y se van integrando en la sociedad, a medida que el contacto con los demás les hace parecerse más entre sí. A medida que aprenden a comportarse dentro de un orden social establecido, dejan de ser creativos y van reduciendo poco a poco su potencial o creatividad inicial” (Echevarría, 1995:27)

Com veurem, molts dels autors que han investigat sobre la creativitat consideren que aquesta no és només el resultat del grau d'intel·ligència de l'ésser humà i de la seva combinació amb la personalitat, sinó que també hi influeixen altres variables com són

²³ González, Pilar. *La educación de la creatividad*. [En línia]. Biopsychology, actualitzat 21 març 2006 [Consulta: 20 abril 2011] Disponible a <http://www.biopsychology.org/tesis_pilar/t_pilar03.htm#1.1.2>

totes aquelles que tenen a veure amb el context, l'ambient o l'entorn creatiu. És a dir, que la creativitat es veuria influïda per factors biològics de la persona, per factors psicològics, però també, per factors socials. (Dacey y Lennon, 1998).

L'entorn o l'ambient, en l'estudi de la creativitat, es refereix a tot allò que no és genètic: la història del subjecte, la influència dels altres i totes aquelles situacions contextuals en les quals el subjecte està immers (Alonso-Monreal, 2000:134).

De fet, des de la psicologia s'ha estudiat en profunditat la influència que exerceix l'entorn familiar en la creativitat, i els resultats apunten a que un ambient familiar creatiu afavoreix la creativitat en els nens.

Un altre dels aspectes que ha estat investigat és la influència de l'educació en la creativitat, i els resultats apunten a que un ambient educatiu que fomenti l'autonomia i l'aprenentatge ajudarà a estimular la creativitat de l'infant.

Com ja hem vist a l'apartat *L'individu creatiu*, Mihaly Csikszentmihalyi, qui fou director del Departament de Psicologia de la Universitat de Chicago, va estudiar la personalitat creativa, el procés creatiu i els entorns creatius. Va dur a terme una investigació que durà quasi 30 anys sobre com vivien i treballaven 91 persones creatives que havien fet aportacions que havien modificat un camp concret.

Els resultats del seus estudis, posaven de manifest que la creativitat no es fruit només del cervell de l'individu, sinó que intervé també la interacció amb el context sociocultural. Per a aquest autor, doncs, la creativitat es tracta més d'un succés cultural i social, que psicològic. Destacant, d'aquesta manera, la importància de l'entorn tant pel que fa al macroentorn (context social, cultural i institucional), com pel que fa al microentorn (l'ambient immediat).

Romo (2007:100) opina que Csikszentmihalyi, més que centrar el seu estudi en desxifrar què és la creativitat, es dedicà a descobrir *on* estava la creativitat, de manera que les seves investigacions estan a cavall entre la psicologia i la sociologia.

A partir de l'observació, Csikszentmihalyi va concloure que la creativitat representa un judici comunitari. De fet, l'autor considera la creativitat com el resultat de la interacció de tres elements:

- un *creador potencial*, és a dir, una persona individual amb el seu talent, les seves ambicions i les seves característiques personals;
- un *camp o disciplina*, un context cultural o un domini, que existeix en la cultura i que conté regles simbòliques (malgrat que de vegades la creativitat suposa també l'establiment d'un nou camp);
- i un *àmbit* o context social, és a dir, un conjunt de persones o institucions expertes en un camp determinat, que jutgen la qualitat de les obres creades. Aquestes persones i institucions són les responsables de decidir quines novetats mereixen ser incloses en el cànon. Així, el seu model postula que una idea creativa necessitarà ser aprovada pels experts de l'àmbit.

Per a l'autor, doncs, la persona creativa ha de conèixer un camp, un domini (de l'art, de la ciència...) i necessita aprendre les regles i el contingut d'aquest *camp*. Però, a la vegada, ha de tenir en compte els criteris de selecció dels experts de l'*àmbit*. Així, Csikszentmihalyi destaca que en la ciència, per exemple, és molt difícil poder contribuir amb una idea creativa sense abans haver interioritzat els coneixements fonamentals del *camp*.

En aquest sentit, Romo (1997:73) afegeix que, sota aquest paradigma, la fase de verificació no és psicològica, sinó que els arguments que valoraran la creativitat del producte són, en última instància, propietat de la disciplina en que s'emmarca: la idea ha d'acabar en una contrastació empírica amb els valors propis del sistema conceptual on ha sorgit.

La creativitat, entesa des d'aquest enfoc, necessita que l'individu sigui capaç de convèncer als experts en la matèria (l'*àmbit*) sobre el fet que la novetat que ell aporta és significativa i valuosa.

En aquest marc, l'autor defineix la creativitat com:

“The ability to add something new to the culture (...) such that it is sanctioned by some group entitled to make decisions as to what should or should not be included in the domain” (Csikszentmihalyi, 1999: 314)

Per altra banda, però, Csikszentmihalyi també destaca la importància de la motivació per tal que l'individu creatiu sigui capaç de generar un producte creatiu (o idea creativa). La motivació, malgrat tot, requereix anar de la mà dels coneixements sobre la disciplina específica en què l'individu estigui treballant.

La seva concepció de la creativitat ha estat batejada com a *Model sistèmic*. Un model que indica que la creativitat no pot desvincular-se del context cultural, i que considera que tot i que existeixen certes característiques que són pròpies de les persones creatives, la constància en el treball, la força de voluntat i la capacitat de concentració són elements crucials en la formulació d'idees creatives. La creativitat no és doncs fruit de genis, sinó que es tracta d'un procés deliberat i sistemàtic que cal cultivar.

Vegem doncs com Csikszentmihalyi es centrava en el que Boden havia definit com la *H-creativitat* a la *teoria dels espais conceptuals* -que hem vist a l'apartat *Teories de la creativitat*- és a dir, la creativitat reconeguda per la societat.

Un altre concepte de la teoria de la creativitat de Csikszentmihalyi, és el *flow*, que va descriure al llibre *Fluir (Flow). Una psicologia de la felicitat* (1996). El *flow* és definit per aquest autor com un estat al qual el creador es veu fortament arrossegat gràcies a una profunda motivació dissipant qualsevol pensament aliè a la tasca (Romo, 1997:209). Es tractaria així d'un estat de profunda concentració, en el qual l'individu aconsegueix aïllar-se de l'entorn i dels pensaments no relacionats amb el problema que està intentant desxifrar.

Malgrat la importància que donà Csikszentmihalyi a l'entorn, no podem oblidar que la creativitat es genera en l'individu. En aquest sentit, Martínez-Freire (2002) reflexiona,

“Podemos decir que la creatividad es al tiempo individual y social. Es algo individual porque es una cualidad de una idea, acción o producto nuevos efectuados por una mente individual. Es algo social porque esa idea, acción o producto nuevos son reconocidos socialmente e incluidos así en el campo de campos que es la cultura. Cabe señalar, por tanto, que no existe novedad, ni por ende creatividad, si no existe reconocimiento social. Según esto, Gregor Mendel (1822-1884) no fue un científico creativo hasta inicios del siglo XX, y Johann Sebastian Bach (1685-1750) no fue un músico creativo hasta bien entrado el siglo XIX.” (Martínez-Freire)²⁴

L'any 1992, Teresa Amabile -a qui ja ens hem referit en l'aparat *El procés creatiu*- i Beth Hennessey van definir el *Principi de la Motivació Intrínseca per a la Creativitat*.

La metodologia emprada en la *proposta ambiental* es basa tant en la metodologia *experimental* com la *diferencial*. I té com a objectiu estudiar la creativitat no com un tret distintiu i excusivament cognitiu de l'individu, sinó com un aspecte condicionat

²⁴ Martínez-Freire, Pascual F. *Rasgos básicos de la creatividad científica* [En línia]. [Consulta: 11 març 2011] Disponible a: <<http://webpersonal.uma.es/~FREIRE/Hipervc/Creatividad.htm>>

pel context social i cultural, emmarcant el seu estudi dins la *Teoria de Sistemes* (Alonso-Monreal, 2000:102).

Segons aquest model es poden identificar tres components de la creativitat:

- l'*expertise* o el coneixement pràctic
- les destreses del pensament creatiu
- i la motivació.

I d'aquests tres, la motivació és la força que més impulsa a actuar. Amabile descriu dues tipologies de motivació:

- la *motivació intrínseca*
- la *motivació extrínseca*.

La *motivació intrínseca* és la que el propi individu determina a partir de les seves preferències personals.

“Es la motivación para ocuparse en una actividad por su propio gusto, porque es intrínsecamente interesante, agradable o satisfactoria”
(Amabile, 1999)

En aquest tipus de motivació, la tasca creadora és el mitjà i la finalitat en si mateixa. De fet, la majoria de psicòlegs estan d'acord en el fet que la motivació interna és necessària i bàsica per a l'existència de l'acte creador. (Alonso-Monreal, 2000:221)

En canvi, la *motivació extrínseca* és la que ve determinada per l'entorn i que té per objectiu aconseguir alguna meta externa com el reconeixement o la recompensa econòmica, per exemple (Romo, 1997:206).

Amabile va investigar si aquest segon tipus de motivació limitava la creativitat i va concloure que, en realitat, depenia de les circumstàncies. Així, en determinades ocasions, la *motivació extrínseca* podia encoratjar la creativitat, ja que quan la gent està motivada intrínsecament, l'efecte afegit de la recompensa afavoreix el seu esforç creador (Romo, 1997:214).

Així doncs, aquesta teoria sosté que la motivació i les emocions positives estan directament relacionades amb la creativitat. Els seus estudis han posat de manifest que els treballadors es mostren més creatius quan experimenten emocions positives, i que aquestes tenen lloc quan experimenten progressos. És per això que recomana als directius de les organitzacions recolzar el progrés dels treballadors, per tal d'incrementar-ne la creativitat.

6.8. Tècniques de creativitat

Tot i que la majoria dels autors coincideixen en creure que la creativitat pot ser estimulada i millorada emprant tècniques de la creativitat, d'altres apunten que la seva eficiència no està clarament demostrada. De tota manera, tampoc s'ha demostrat el contrari, de manera que sembla raonable que continuïn els esforços per buscar tècniques que millorin el rendiment creatiu de l'individu (Alonso-Monreal, 2000:272).

Malgrat tot, una de les limitacions de les que s'acusa a les tècniques de la creativitat és que solen centrar-se en l'estimulació de les qualitats cognitives de l'individu, més que no en la millora dels aspectes psicosocials. Uns aspectes que, com hem vist a l'apartat *Entorn creatiu*, exerceixen una influència determinant sobre el potencial creatiu de cada individu.

Existeixen multitud de tècniques per a estimular la creativitat (veure taula 1), que es poden classificar partint de diversos criteris. Així, poden dividir-se entre tècniques individuals i grupals. Un altre sistema de classificació és el que proposa Michael Michalko a *Thinkertoys* (2006) on descriu multitud de tècniques per a desenvolupar la creativitat en l'àmbit empresarial. En el llibre divideix les tècniques entre *linials* (es basen en la manipulació de la informació per a la generació de noves idees) i *intuitives* (es basen en la intuïció i la imaginació per a la recerca de noves idees).

Des de l'àmbit de la publicitat, Kilgour i Koslow (2009) divideixen les tècniques de la creativitat en dos grans grups: aquelles que estimulen el pensament divergent, i aquelles que estimulen el pensament convergent.

Les tècniques emmarcades en el pensament divergent, segons els autors, són les que més s'han utilitzat per a estimular la creativitat. Es basen en estimular l'associació d'elements prèviament no relacionats. Entre els autors que han aprofundit en aquest tipus de tècniques hi ha De Bono (1968), o la tècnica de la *Sinèctica* desenvolupada per Gordon (1961)

Per contra, les tècniques del pensament convergent, afavoreixen el coneixement profund sobre el camp en què té lloc el problema i encoratja la relació d'idees dins d'aquest camp.

Per a Politz (citada a El-Murad i West, 2004), la generació de moltes idees era quelcom que ajudava a l'hora de produir una sola i significativa idea, apostant en aquest sentit per l'ús de tècniques de pensament divergent en la pràctica professional publicitària.

Taula 1: Tècniques per a la generació d'idees

Tècniques per a la generació d'idees	Anàlisi morfològic Analogies <u>Problem Solving Process</u> Biònica <i>Brainstorming</i> <i>Brainwriting</i> Connexions morfològiques forçades Crear en somnis CRE-IN Delphi Diagrames Distorsió DO IT L'art de preguntar El catàleg Escenaris futurs La brújula (el per què de les coses) Galeria de famosos (<i>Hall of fame</i>) Generació d'idees a distància Ideart Idees animades Identificació o empatia Inspiravídeo
--------------------------------------	--

	<p>La inversió</p> <p>Llistat d'atributs</p> <p>Mapes mentals</p> <p>Mètode 635</p> <p>Mètode Delphi</p> <p>Microdibuixos</p> <p><i>Morphing</i></p> <p>Parrila FCB</p> <p>Puzzles</p> <p>Fresh eyes</p> <p>Provocació (simulació a l'atzar)</p> <p>Psicosíntesi</p> <p>Random Words</p> <p>Relacions forçades (paraula a l'atzar)</p> <p>Role playing</p> <p>SIL</p> <p>Sinapsi</p> <p>Task forces</p> <p>Tècnica Dalí (imatges hipnòtiques)</p> <p>Tècnica Da Vinci</p> <p>Transferència conceptual</p> <p>TRIZ</p> <p>SCAMPER</p> <p>4x4x4</p>
--	---

Font:: Taula elaborada a partir de les tècniques recopilades a Michalko (2001); Ricarte (1998); Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) i a les pàgines web de la Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación²⁵ i Innova Forum²⁶.

No és l'objectiu d'aquest treball de recerca fer una classificació exhaustiva de totes les tècniques de creativitat que existeixen. A continuació, el que pretenem és fer només un breu repàs a algunes de les tècniques que s'apliquen més en el sector empresarial i en el publicitari, per considerar-los els més propers a les relacions públiques. Més endavant, en el capítol *Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques*, analitzarem quines d'aquestes tècniques són les que els autors recomanen aplicar en relacions públiques.

Alex Osborn (Applied Imagination, 1953), a qui ja ens hem referit a l'apartat El procés creatiu, va proposar als anys 30 la tècnica del brainstorming per ajudar en la generació d'idees, que s'ha convertit en una de les tècniques grupals de creativitat més coneguda i utilitzada.

²⁵ Fundació Neuronilla para la Creatividad y la Innovación. *Técnicas creativas* [En línia]. [Consulta: 13 agost 2011] Disponible a: <<http://neuronilla.com/desarrolla-tu-creatividad/tecnicas-de-creatividad>>

²⁶ Innova Forum. *Creativitat i innovació* [En línia]. [Consulta: 10 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.innovaforum.com/index2.htm>>

La tècnica del *brainstorming*²⁷, també coneguda com *tempesta* o *pluja d'idees*, busca que sorgeixin quantes més idees millor entre un grup format per entre 6 i 12 persones tot postposant l'avaluació. En aquesta tècnica és clau la figura del moderador, qui ha de ser el responsable de garantir que tots els participants puguin aportar idees sense que els altres les censurin i, a la vegada, garantir que les idees se centrin en el tema fixat. També és important que hi hagi un secretari, que s'encarregui d'anotar totes les idees que van sorgint. Un altre aspecte a tenir en compte és estipular, abans que comenci la reunió, la durada que aquesta tindrà.

Una vegada es té el llistat amb totes les idees, Osborn recomana aplicar el *mètode SCAMPER*, que descriurem més endavant en aquest mateix apartat. I, per acabar, esdevé la fase d'avaluació, en que el grup decideix els criteris amb que s'avaluaran totes les idees presentades.

Similar al *brainstorming* existeix el que es coneix com el *brainstorming* a la inversa. En ell, la formulació del problema que requereix ser resolt es planteja de manera inversa, la qual cosa significa que el que es demana és pensar maneres com podria empitjorar-se la situació actual per, al finalitzar la sessió, invertir de nou el problema i buscar-ne les solucions.

Una altra de les tècniques derivades del *brainstorming* és el *brainwriting*, que és descrit per Greene a *Brainwriting: An effective way to create more ideas* (1987) i que es caracteritza per ser molt similar al *brainstorming*, però que en comptes de ser verbal es realitza en silenci i els participants escriuen les idees sobre paper. Cada participant escriu una nota i la deixa sobre la taula, d'altres participants poden llegir les diferents aportacions i crear-ne de noves en un altre full. Es poden escriure tantes idees en fulls diferents com permeti el temps.

A banda del *brainstorming*, Osborn també va proposar altres tècniques de creativitat com el *check-list* (1962), que més endavant va ser ampliat per Bob Eberle (1996) sota l'acrònim d'*SCAMPER*:

- Substituir (*Substitute*)
- Combinar (*Combine*)
- Adaptar (*Adapt*)
- Modificar (*Modify*)
- Buscar nous usos (*Put to other uses*)
- Eliminar (*Eliminate*)
- Reordenar (*Reverse*)

I es tracta d'un mètode que parteix de plantejar aquestes preguntes al producte, la idea o el problema a resoldre.

Steven Golen a "How to teach students to improve their creativity in a Basic Business Communication Class" (*The Journal of Business Communication*, 1983) les detalla:

- Substituir. (*Who else instead? What else instead? Other ingredient? Other material? Other tone of voice?*)
- Combinar (*How about a blend, an assortment, an ensemble? Combine units? Combine purposes? Combine appeals? Combine ideas?*)
- Adaptar. (*What else is like this? What other ideas does this suggest? Does past offer parallel? What could I copy? Whom could I emulate?*)

²⁷ Osborn detalla com dur a terme correctament un *brainstorming* a: Osborn, A. *Brainstorming that works* [En línia]. [Consulta: 22 agost 2011] Disponible a: <<http://www.brainstorming-that-works.com/alex-osborn-brainstorming.html>>

- Modificar. (*New twist? Change meaning, color, motion, sound, odor, form, shape? Other changes?*)
 - o Magnificar. (*What to add? More time? Greater frequency? Stronger? Higher? Longer? Duplicate? Exaggerate?*)
 - o Minimitzar. (*What to subtract? Smaller? Condensed? Streamline? Omit? Shorter? Split up? Understate?*)
- Buscar nous usos. (*New ways to use as is? Other uses if modified?*)
- Eliminar.
- Reorganitzar. (*Interchange components? Other pattern? Other layout? Other sequence? Change pace?*)

El psicòleg i metge Edward de Bono, està considerat una autoritat mundial en l'ensenyança de la creativitat i la seva aplicació en diversos àmbits, incloent el món de l'empresa. Fundador i director de l'*International Creative Forum*, és el creador del concepte *pensament lateral*, que descriu com el pensament que no és ni linial, ni seqüencial, ni lògic, i que emprava tècniques i instruments que constitueixen una manera sistemàtica d'obtenir noves idees i nous conceptes. L'any 1967, l'*Oxford English Dictionary* va incloure la definició de pensament lateral com aquell que "tracta de resoldre problemes a través de mètodes no ortodoxos o aparentment il·lògics".

Segons De Bono el pensament vertical, o lògic, es caracteritza per l'anàlisi i el raonament. I és aquell en què les categories, les classificacions i les etiquetes són fixes. Per contra, el pensament lateral és lliure i associatiu. La informació s'empra no com una finalitat sinó com un mitjà per tal d'elaborar noves idees. Explora inclús allò aliè al tema. Utilitza processos de probabilitat.

El pensament lateral, però, com indica el mateix autor, no és un sinònim del pensament divergent descrit per Guilford (1950) ja que,

“[...] en las técnicas sistemáticas del pensamiento lateral hallamos aspectos perfectamente lógicos (lógica normal) e incluso convergentes por naturaleza. De modo que el pensamiento lateral es sinónimo del pensamiento divergente. El divergente es sólo un aspecto del pensamiento lateral. Se ocupa de múltiples posibilidades, tal como el pensamiento lateral, pero el primero es solo un aspecto del segundo.”
(De Bono, 2007:99)

De Bono és també autor de la coneguda com la Teoria dels Sis Barrets de la creativitat, que va descriure àmpliament a *Seis sombreros para pensar* (1988). La teoria dels Sis Barrets és també una tècnica de creativitat on s'usen els barrets com una metàfora dels sis ingredients del pensament. El que busca és analitzar un mateix problema des de sis enfocaments diferents. Cada color de barret es focalitza en un aspecte, permetent a les persones concentrar-se en un únic element. De Bono recomanava posar-se els barrets de manera successiva:

- El *barret blanc*: que representa la informació i les dades que cal conèixer sobre el problema. Es basa en l'anàlisi neutre i el màxim d'objectiu possible.
- El *barret vermell*: que representa els sentiments, la intuïció i les emocions.
- El *barret negre*: que representa l'anàlisi dels riscos, els perills i les dificultats. És el barret de la cautela. És el del judici crític.
- El *barret groc*, que representa la visió optimista, els beneficis i el que es desitja aconseguir.
- El *barret verd*: que representa les possibilitats, les alternatives i les noves idees. És el barret centrat en la creativitat. Servei per a plantejar possibilitats i hipòtesis.
- El *barret blau*: que representa la recapitulació i l'organització de totes les idees sorgides. És el que controla tot el procés de pensament per tal de seguir la guia establerta per aquesta teoria. Va marcant el proper pas en el raonament. Exigeix resums, conclusions i decisions.

Una altra de les tècniques desenvolupades per De Bono és el que es coneix com a *PO* o *provocació* (De Bono, 1995). Tal com recorda el mateix autor, “una provocació introdueix inestabilitat i permet aconseguir una nova estabilitat” (*El pensamiento creativo*, 2007:217). Un exemple que l'autor posa de PO és ‘els cotxes tenen rodes quadrades’. La finalitat de la provocació és desviar el recorregut habitual del pensament, de manera que la provocació és una alternativa a la hipòtesi.

“Una hipótesis trata de ser racional, mientras que una provocación pretende ser ‘irracional’ a fin de sacar nuestro pensamiento de sus canales habituales. [...] Tanto las hipótesis como la provocación tienden a cambiar nuestras percepciones. Una hipótesis las orienta en determinada dirección. Una provocación trata de desviarlas de su dirección habitual. [...] Tanto la hipótesis como la provocación forman parte del proceso creativo y son diferentes del análisis. El análisis examina lo que está presente. La provocación y la hipótesis introducen algo ausente anteriormente.” (De Bono, 2007:221)

De Bono descriu una sèrie de mètodes per a presentar provocacions: el mètode de la fugida, el mètode del pont, la inversió, l'exageració, la distorsió i l'expressió d'anhel, que són descrits detalladament a De Bono (2007).

R.P. Crawford (1954) proposà també una altra tècnica, la que es coneix com Llistat d'atributs, i que es basa en elaborar una llista amb les característiques d'un producte o servei que es vol millorar, per després centrar-se en un d'aquests aspectes.

Una altra de les tècniques que s'empren per a estimular la creativitat és la d'establir relacions forçades. Aquesta tècnica, que beu de la *teoria associacionista* de Mednick (1962), va ser desenvolupada per Charles S. Whiting (1958). Es basa en l'elaboració d'associacions entre elements coneguts i desconeguts per forçar una nova situació. Utilitza les paraules a l'atzar i n'existeixen dues modalitats: la *fusió* i la *descomposició*.

La tècnica de les connexions morfològiques forçades, va ser proposada per Koberg i Bagnall (1981). És una combinació de les tècniques del llistat d'atributs i les relacions forçades. S'aplica en dues fases. En una primera fase, s'agafen totes les idees que han sorgit -per exemple en un *brainstorming*- i es descomponen en diferents parts. A partir d'aquí, es creuen a l'atzar, barrejant els seus components uns amb els altres, de manera que s'estableixen connexions que poden propiciar noves idees.

Una altra coneguda tècnica de la creativitat són els mapes mentals. Els mapes mentals van ser descrits per Buzan (1994) com sistemes per a descriure el procés creatiu, però, alhora, poden emprar-se també com una tècnica per estimular la creativitat. En ella, es dibuixen sobre un paper o una pissarra quadres sinòptics i esquemes on es van col·locant les idees relacionades amb el tema central.

La inversió és la tècnica que De Bono defineix com a PO (Provocació) i que Michalko (2006) defineix com a *thinkertoy* linial. Es basa en ‘girar’ l'objecte creatiu i en allunyar-se de les idees preestablertes sobre el mateix.

La tècnica coneguda com *Sleep writing*, va ser desenvolupada per Guy Aznar (1974). El seu origen s'emmarca en el psicoanàlisi i pretén utilitzar un cert estat alterat de la consciència o de mitja somnolència per potenciar la inventiva penetrant en el subconscient (Ricarte, 1998:176).

El psicodrama o *role-playing* és una tècnica de creativitat que es practica en grup. En ella, cada participant interpreta un rol, de manera que es provoquen les idees a través de l'acció dramàtica (Ricarte, 1998:175). Aquesta tècnica va ser desenvolupada per J.L. Moreno (1946) i E.P. Torrance (1976).

La *Philips 6-6 p Buzz session* és una altra tècnica de dinàmica de grup en el qual sis persones discuteixen durant sis minuts sobre qüestions concretes amb la finalitat d'aconseguir una resposta determinada (Ricarte, 1998:176).

Una altra de les tècniques creatives més conegudes és la sinèctica. Va ser definida per William Gordon i George M. Prince, ambdós fundadors de la *Synectics Inc*, l'any 1962, com una teoria però alhora també com a tècnica de grup per estimular la creativitat. El seu objectiu era resoldre problemes mal definits en el món de l'empresa, especialment en l'àrea d'I+D. Gordon va descriure aquesta tècnica a *The metaphorical way of learning and knowing* (1971).

Es basa en la convicció que la creació i la invenció són d'origen inconscient i irracional. Pretén, així, l'ús de mecanismes inconscients, apartant-se de la lògica i del raonament, per tal de buscar solucions en totes les direccions possibles. Els seus procediments s'assemblen als del psicoanàlisi i es basen en l'associació espontània de paraules, imatges i idees (Sierra Bravo, 1986:122).

Com explica Romo (1997:179), la sinèctica, que és una paraula grega que significa "combinació d'elements aparentment contradictoris", parteix d'intentar convertir allò estrany en familiar i allò familiar en estrany.

En el primer d'aquests principis, la sinèctica requereix un esforç conscient i racional d'anàlisi del problema, en tots els seus detalls. En el segon d'aquests principis, pretén l'establiment d'analogies que poden ser de quatre tipus:

- personals (on cada membre del grup intenta implicar-se directament amb el problema),
- directes
- simbòliques (parteix de la realització d'associacions remotes, intentant elaborar definicions)
- fantàstiques (on es tracta de relacionar els desitjos i fantasies personals amb l'objectiu del problema).

En el mètode de la sinèctica es recomana que els grups siguin reduïts (entre cinc i sis membres) i que vinguin de diversos sectors de coneixement, per tal de poder formar grups interdisciplinaris que aportin divergència.

Un altre mètode de creativitat és el conegut com a *Creative Problem Solving -CPS* va ser desenvolupat per Alex Osborn i Sid Parnes l'any 1950 i va ser popularitzat pel Creative Problem Solving Institute (CPSI). Consisteix en seguir un procés format per una sèrie de fases, i on s'exigeix al grup que apliqui les capacitats pròpies del pensament divergent com del pensament convergent. Les fases són:

- (1) Identificar i descriure el problema i valorar la seva intensitat, atorgant-li un valor en una escala de l'1 al 10.
- (2) Especificació del problema, deconstruint el problema en tots els seus components
- (3) Redefinir el problema sobre la base de juntar dades. Es tracta d'aproximar-se al problema des d'una altra perspectiva afegint més informació.
- (4) Determinar els objectius i especificar de manera detallada la situació ideal que es desitja assolir.
- (5) Buscar alternatives i generar idees. Per a buscar alternatives es recomana tenir en compte qualsevol idea que sorgeixi i anotar-la, i combinar idees entre elles per veure si poden ajudar a que n'emergeixi una altra.
- (6) Valoració de les solucions. Avaluar les idees presentades a partir d'una decisió grupal.

- (7) Selecció de les solucions més adequades i visualització de les conseqüències. Seleccionar una idea com a prioritària però buscant-ne també dos d'alternatives per si la primera no donés resultats
- (8) Aplicació i avaluació de les respostes, avaluant si les idees seleccionades assolixen els objectius definits.
- (9) Ajustar els resultats obtinguts.

Altres tècniques que, tot i no ser pròpiament tècniques de creativitat, sí que poden ajudar també en el procés creatiu són la *Nominal Group Technique-NGT* (Delbecq et. al., 1975), la *USP* (Reeves, 1961), la *copy strategy* i la *star strategy*.

La *Nominal Group Technique (NGT)*, o tècnica de grup nominal, va ser desenvolupada per Delbecq, Van de Ven i Gustafson l'any 1975 com una tècnica per a prendre decisions en grup, tant per a identificar problemes com per a escollir possibles solucions. Es basa en sis fases. A l'inici, es distribueix a tots els participants informació sobre el problema a resoldre i cada participant dedica 20 minuts de manera individual a anotar respostes en un paper. A continuació cada participant exposa la seva idea al grup i cadascuna s'anota en una cartulina a part, afegint-hi les apreciacions que hagin pogut expressar la resta de participants. En finalitzar, s'enumera cada resposta i es demana als participants que escriguin per ordre d'importància les, per exemple, 5 millors respostes al seu parer. Finalment, es fa el recompte de vots.

Per la seva banda, la *USP (Unique Selling Proposition)* és una tècnica que va desenvolupar Rosser Reeves quan treballava a l'agència de publicitat *Ted Bates and Company* i que s'ha convertit en un referent en el sector. Reeves (*La realidad en la publicidad*, 1961) explicava que aquesta tècnica té com a objectiu buscar una proposta de venda única i concreta, ja que el consumidor, després de veure un anunci, només en recorda un concepte. Així, recomana escollir un únic atribut del producte que, com a màxim, pot acompanyar-se d'una o dues característiques secundàries.

Lligat a la tècnica de la USP hi trobem el concepte *copy strategy*, que usualment es fa servir a l'hora de decidir què dir sobre el producte, el servei o l'organització. La implantació d'aquesta estratègia s'atribueix a la multinacional *Procter & Gamble*, i té com a objectiu buscar l'argument que dirigeixi la decisió de compra, d'acció o el canvi d'una opinió. Es basa en tres conceptes: el benefici (que representa l'element principal d'una promesa i pot ser racional o emocional), la *reason why* (que és l'argument que explica el benefici promès) i l'evidència (que és una prova que demostra la validesa de l'argument).

Una altra estratègia que s'utilitza en el sector publicitari per a elaborar el missatge és la coneguda com a *star strategy*, que va ser proposada per l'agència de publicitat RSCG l'any 1968. A diferència de la USP i la *copy strategy*, l'*star strategy* desaconsella basar-se en un únic aspecte del producte, ja que considera que les persones escullen els serveis, els productes i les organitzacions no per un únic tret, sinó per la seva personalitat. Aquesta estratègia es basa en tres elements: el físic (on es descriuen les característiques i les funcions del producte, la marca, el servei o l'organització), un caràcter (on es descriuen els valors), i un estil (l'ús d'un to i d'un llenguatge específic que s'ha de mantenir en tots els missatges).²⁸

Feta una breu aproximació a algunes de les tècniques creatives, cal preguntar-nos quines són més eficients i si en general s'obté millors resultats amb les tècniques individuals o les grupals.

²⁸ Ministerio de Educación. Media Publicidad. *La expresión creativa: un concepto, una idea* [En línia]. [Consulta: 27 agost 2011] Disponible a: <<http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque6/pag3.html>>

Després d'aplicar-les durant anys amb alumnes de la Facultat de Ciències de la Informació de la Universitat Complutense de Madrid, Echevarria conclou que, segons el seu parer,

“Las experiencias realizadas [...] me han demostrado que cuando se trata de formar a alguien en la estimulación creativa es más eficiente en resultados el desarrollo individual. [...] Por el contrario, cuando el objetivo del proceso creador es el de producción de soluciones, la actuación por medio de grupos creativos es la técnica más adecuada.”
(Echevarria, 1995:124-125)

6.9. Elements que limiten i elements que estimulen la creativitat

Com hem vist, l'entorn és quelcom que influeix en la creativitat de l'individu. De fet, genera consens entre els experts el que existeixen una sèrie d'elements que poden frenar la creativitat. És el que es coneix com els bloquejos de la creativitat.

Von Oech (1987) va classificar els bloquejos de la creativitat segons fossin: cognitius, personals de caràcter emocional, obstacles contextuais (grupals, corporatius i socioculturals), fruit de la rigidesa de l'organització o conseqüència de les normatives.

Alvin L. Simberg (a Davis i Scott, 1992:123) va identificar tres tipus de bloquejos que inhibeixen la creativitat:

- (1) el *bloqueig de percepció*, és a dir, no veure quin és el problema;
- (2) els *bloquejos culturals* que sorgeixen a partir de l'educació i de l'aprenentatge de què està bé i què no
- (3) els *bloquejos emocionals*, a partir de les inseguretats que sentim con a individus.

Dins dels *bloquejos de percepció* hi situa:

- la dificultat per aïllar el problema,
- la dificultat causada per una limitació excessiva del problema
- la incapacitat de definir termes
- la incapacitat per utilitzar tots els sentits per a la observació
- la dificultat per percebre relacions remotes
- la dificultat per investigar allò obvi
- la incapacitat per distingir entre causa i efecte.

Simberg (1965) manifesta que una de les dificultats amb que es troba l'individu creatiu és caure en el conformisme, ja que el conformisme exigeix que l'individu porti a terme una actuació d'una determinada manera simplement perquè així és el costum; mentre que la creativitat requereix que les maneres actuals de fer les coses siguin desafiades, investigades i, si és necessari, canviades.

Pel que fa als *bloquejos culturals*, indica que aquests s'implanten primer a l'entorn familiar i més endavant a l'escola. Alguns d'aquests bloquejos es deuen, segons l'autor, a:

- el desig d'adaptar-se a una norma acceptada;
- el desig de ser, per sobre de tot, pràctics i econòmics;
- la creença que és de mala educació ser molt curiós i que no demostra intel·ligència dubtar de tot;

- el fet de donar massa importància a la competència o a la cooperació, fet que provoca que els individus tendixin a confiar menys en la seva pròpia iniciativa, recursos i creativitat;
- el fet de donar massa importància a les estadístiques i no contemplar l'amplitud de les dades més enllà de les mitjanes;
- les generalitzacions excessives;
- el fet de donar massa importància a la raó i la lògica;
- la tendència a adoptar una actitud de tot o res;
- tenir massa o massa pocs coneixements sobre el tema en qüestió;
- i la creença que no val la pena permetre's fantasiejar.

Per últim, Simberg també descriu els *bloquejos emocionals*, indicant que darrera d'ells sempre sol haver-hi una inseguretat que moltes vegades és injustificada. Entre aquests bloquejos hi situa:

- la por a equivocar-se o a fer el ridícul;
- l'aferrar-se a la primera idea que sorgeix;
- la rigidesa de pensament i la dificultat de canviar de sistema, arrel de les opinions preestablertes,
- els prejudicis i les pròpies preferències;
- la sobremotivació per triomfar ràpidament i el sentir-se frustrat si no es resol ràpidament un problema;
- el desig patològic de seguretat;
- el temor als supervisors i la desconfiança de companys i subordinats;
- la falta d'impuls per tirar endavant un problema fins a completar-lo i experimentar-lo;
- i la falta de voluntat per posar en marxa una solució.

Pel que fa concretament al bloqueig emocional identificat com por a equivocar-se o a fer el ridícul, Echevarría, reflexiona,

“Una de las causas por las cuales se han perdido en la historia de la humanidad un gran número de buenas ideas es el temor a equivocarse o a hacer el ridículo.” (Echevarría, 1995:134)

Pel que fa al bloqueig identificat com la falta de voluntat per posar en marxa una solució, De Bono també reflexiona sobre el temor que tenen molts persones i organitzacions a assumir riscos.

“Como la idea es nueva, no estamos seguros de que funcione. Quizá sea necesario invertir tiempo, dinero, energía y esfuerzo para obtener los primeros beneficios. Muchas persona sy la mayoría de las organizaciones son algo reacias a invertir este tiempo, dinero, energía y esfuerzo, aunque sepan que a largo plazo será fundamental” (De Bono, 2007:21)

Un altre dels bloquejos identificats per Simberg, el que es refereix a tenir massa o massa pocs coneixements sobre el tema en qüestió, ha estat també un tema àmpliament debatut per altres estudiosos. Així Romo (1997) apunta que fan falta 20.000 hores de treball sostingut o l'equivalència de deu anys de treball per aconseguir un nivell d'expertesa a partir del qual l'individu pugui fer una aportació creativa dins del seu camp.

Però, per altra banda, són diversos també els autors que consideren que un alt grau d'expertesa en un camp concret pot restar capacitat creativa. Així, Martindale (1999) manifesta que un coneixement massa extens en un àmbit, el fet d'arribar-ne a ser un expert, pot limitar la creativitat. En la mateixa línia, Alonso-Monreal manifesta,

“[...] no hay que saber demasiado; cuando uno llega a hacerse un experto, es probable que sea menos creativo: tiene aprendidas unas vías de éxito que ya no le permiten nuevas rupturas.” (Alonso-Monreal, 2000:152)

Una opinió compartida per De Bono quan afirma,

“Es normal que al incursionar en un nuevo campo leamos todo lo que hay que leer sobre él. Si no lo hacemos, no podremos utilizar lo ue ya se sabe, perderemos muchísimo tiempo tiempo e incluso correremos el riesgo de reinventar la rueda. Pero si lo leemos todo, posiblemente arruinaremos nuestras posibilidades de ser originales. En el transcurso de la lectura icorporaremos todos los conceptos y las percepciones existentes.” (De Bono, 2007:85)

Des de l'àmbit de la publicitat, Del Río (2006:29) recorda que Bengston (1982) discuti el model clàssic del procés creatiu, en el qual es considera que una fase important és la coneguda com a *preparació* (en el model de Wallas) i que Young va batejar com a *ingestió*. Segons Bengston, “la cerca d'informació pot ser perillosa quan el coneixement és tractat com una finalitat en si mateixa en comptes de com un recurs o assistència per a la resolució de problemes”. L'individu creatiu pot veure's atabalat i caure en el desànim davant d'una quantitat de dades que el poden superar. I, a la vegada, segons l'autor, aquesta cerca d'informació pot restar-li temps i energia per a crear missatges creatius.

A la vegada, Bengston considerava que el coneixement té també “la capacitat de contaminar la creativitat” i va batejar com a *expertitis* l'esclavatge en que pot convertir-se ser expert en un àmbit, ja que pot acabar derivant en rigidesa mental.

Charles H. Clark recopilà una sèrie de *frases assassines* i *frases suïcides* de la creativitat. Va definir les *frases assassines* com aquelles que anul·len les idees; mentre que les *frases suïcides* eren les que actuaven com a defensives de la creativitat.

Clark, qui fou membre de la *National Association of Manufacturerers*, va incloure exemples d'aquestes frases al llibre *Brainstorming* que va escriure l'any 1958. Les frases que va identificar, tot i referir-se bàsicament a l'àmbit de la tecnologia i l'enginyeria, poden també extrapolar-se a altres sectors.

Alguns exemples de les *frases assassines* que Clark recopilà són:

Mai ho hem fet així..., No funcionarà..., No tenim temps..., No tenim personal..., No entra en el pressupost..., Ja ho hem intentat..., Encara no estem preparats..., En teoria molt bé, però, es pot posar a la pràctica?, Massa acadèmic..., Què pensaran els nostres clients?, Si fos tan bona idea ja l'haguessin suggerit..., Massa moderna..., Massa antiga..., Deixem-ho per un altre moment..., Vostès no comprenen el nostre problema..., Som massa petits per això..., Som massa gran per això..., Tenim massa projectes en aquests moments..., Primer fem una investigació de mercat..., Ho fem de la mateixa manera des de fa més de vint anys, de manera que ja deus estar bé..., A qui se li ha acudit aquesta bestiesa?, Simplement sé que no funcionarà..., Formem una comissió..., Pensem-nos-ho durant un temps i vegem com se succeeixen els esdeveniments..., No és un problema nostre..., No funcionarà en la meua àrea..., Mai ho aprovarà la gerència de l'empresa..., Els clients no ho adoptaran..., No vagis tan ràpid..., Per què innovar? Les nostres vendes continuen en ascens..., Millor esperar i veure..., Una altra vegada amb això..., Presenta-ho per escrit..., No veig la relació..., No serveix en la nostra indústria..., El reglament no ho permet..., Políticament és dinamita..., Sona molt bé, però no crec que funcioni... No entra dins dels nostres plans..., Cap reglament ho contempla..., Mai hem utilitzat aquest enfocament..., No està al manual..., Significarà més feina..., No és la nostra responsabilitat..., Sí, però..., Augmentarà els costos..., És massa aviat..., És massa tard..., Molestarà a..., No donarà bons resultats..., La nostra gent no ho acceptarà..., No compreneu el problema...

Clark també va llistar una sèrie de frases que batejà com a *suïcides* i que considera frases defensives que les persones solen utilitzar i que acaben provocant una presentació 'mortífera' de la seva pròpia idea. Són les següents:

Això pot no ser aplicable, però..., Si bé hem fet poques proves preliminars..., Això pot no funcionar, però..., Aquesta proposta és esbojarrada, però..., No està molt clar que necessitem això, però..., Pot ser un carreró sense sortida, però..., Pot comportar molt de temps, però..., No sé si ens arribarà el pressupost, però..., Seria molt contraproduent si?... Els sembla que seria possible...?, Pot semblar-los excèntric, però..., No sé què és exactament el que volen, però..., Suposo que ja tindran formada un idea sobre això, però..., Això no els agradarà, però..., Està en contra de la política, però..., Aquest no és el moment, però..., Aquesta idea sembla inservible, però..., probablement poden fer-ho millor, però..., Suposo que la competència ja ho ha intentat, però..., No hi estic molt familiaritzat, però..., Pot ser que sigui molt car, però..., No sé exactament què diu la literatura sobre això, però..., No és precisament el tema, però..., No ho he analitzat a fons, però..., Probablement se'n riuran, però..., Les meves opinions no són molt importants, però..., No sóc cap geni, però..., Potser no li podrem vendre al cap, però..., Aquesta idea no m'entusiasma però..., Pot no ser important però..., Això requereix més investigació, però..., No conec tots els detalls del tema, però..., Sé que això no resol el problema, però..., Si estic equivocat corregeixin-me però..., Aquest és només un esbós del que tinc al cap perquè en vegin les mancances...

Per a aquest autor, cal conèixer aquestes frases i ser conscients dels moments en què s'empren. És per això que recomana que durant els *brainstormings*, un dels participants faci sonar una campana cada vegada que un dels presents en pronuncii alguna. (Clark, a Davis i Scott, 1992:145)

Arrel d'aquests exemples de frases que limiten la creativitat, s'ha fet especial èmfasi en la importància de l'aplaçament del judici i la opinió durant el procés d'exposició de noves idees. Aspecte clarament defensat, com hem vist per Osborn i també per De Bono.

Concretament analitzant el sector publicitari, Hirschman (1989) va identificar una sèrie de factors que podien condicionar la creativitat dins d'una agència de publicitat. Del Río (2006:36) les recull també en el seu article:

- Els conflictes entre els participants.
- El control que exerceixen sobre el procés.
- El pressupost.
- Els terminis.
- Els criteris d'avaluació de cada participant.
- Les motivacions personals.
- Les lluites de poder.
- Les desconfiances.

En aquest sentit, Hirschman feia especial menció a l'entorn com a condicionant de la creativitat, tenint en compte que en l'àmbit publicitari existeixen relacions socials entre diversos participants, tant pel que fa als clients com dins de les pròpies agències de publicitat, on intervenen professionals de diferents departaments (comptes, creatius, etc.).

A banda dels elements que limiten la creativitat, els experts també han identificat alguns elements que l'estimulen. Així, i pel que fa concretament a l'àmbit de les organitzacions, Amabile (1998) identifica sis aspectes del *management* que afecten la creativitat:

- Donar oportunitats.
- Llibertat.
- Recursos.
- Suport organitzacional.
- Suport per part dels supervisors.
- Facilitar el treball en equip.

Muñoz Doyague (2008:158) també recull que els estudis específics que s'han realitzat sobre la influència del clima laboral en la creativitat, conclouen que aquesta es veu afavorida:

- Quan els supervisors de la companyia saben establir metes clares.
- Quan existeix una bona relació entre el supervisor i els subordinats
- Quan els supervisors donen suport a les idees plantejades pels individus o el grup.
- Quan els individus tenen una autonomia relativament elevada en la realització i estructuració de les seves tasques.
- Quan aquests perceben també que disposen dels recursos suficients
- Quan la tasca els suposa un desafiament.

La importància del suport i el reconeixement de la creativitat que aporten els treballadors per part dels supervisors és també citada per Cummings i Oldham (a El Murad i West, 2004:196) quan indiquen que "Supervisors should be supportive and noncontrolling". Com a resultat, conclouen que si existeix un clima laboral que recolzi la creativitat, aquesta es veurà positivament estimulada.

Una opinió compartida de De Bono quan apunta,

"[...] el cambio de cultura en una organización puede producir valiosos productos creativos. Si los empleados perciben que la creatividad es un juego permitido e incluso valorado por la dirección de la empresa, empiezan a ser más creativos." (De Bono, 2007:93)

Per la seva banda, Williams i Yang (1999) van determinar que, per tal que la creativitat augmentés en l'àmbit empresarial, era necessari que les empreses:

- Augmentessin l'acceptació de la innovació eliminant la resistència al canvi,
- estimulessin els estils de pensament creatiu (referint-se als descrits per Sternberg), permetent que els empleats fossin creatius tot i que fracassessin,
- formessin en creativitat als seus treballadors,
- i canviessin l'estructura passant d'una organització fortament jerarquitzada a una estructura més horitzontal on els treballadors tinguin major capacitat per compartir i aportar idees.

A la pàgina web d'Innova Forum recullen el que anomenen els *10 manaments de la creativitat corporativa*²⁹ que formen la paraula innovadors.

1. Instituir el premi a la millor idea del mes i el premi a qui ha aportat més idees durant el mes.
2. Nodrir la creativitat dels col·laboradors i encoratjar-los a enviar almenys una idea cada mes.
3. Notificar a la gent que tots els suggeriments rebuts seran implementats automàticament si no reben resposta abans de 15 dies.
4. Organitzar anualment un festival per a premiar la creativitat.
5. Valorar els empleats o grups d'empleats que implementin amb èxit una idea que no hagi estat pensada per ells, donant-los un premi.
6. Admetre un temps de refredament si tothom està d'acord massa ràpidament amb qualsevol decisió concreta per evitar el pensament uniforme.
7. Donar formació als col·laboradors en habilitats creatives.
8. Oferir el premi a l'errada del mes a l'error que hagi aportat el millor aprenentatge i per assegurar que aquest no es repetirà.

²⁹ Innova Forum . *Els 10 manaments de la creativitat corporativa que formen la paraula innovadors* [En Línia]. [Consulta: 10 juny de 2011]. Disponible a: <<http://www.innovaforum.com/index5.htm>>

9. Revisar els resultats de la creativitat desenvolupant eines de mesura del rendiment estratègic.
10. Suggestir als col·laboradors que es reuneixin lliurement en les àrees comunes, més que forçar-los a masses reunions formals.

Pel que fa a la necessitat de formació en tècniques i teories de creativitat als treballadors, De Bono també apunta que,

“Evidentemente, si no fomentamos la creatividad, la capacidad creatív dependerá en un todo del ‘talento’ natural. Pero si proporcionamos entrenamiento, estructuras y técnicas sistemáticas, podemos superar el nivel general. Algunas personas serán mejores que otras, desde luego, pero todas habrán adquirido cierta capacidad creativa.” (De Bono, 2007;66)

Un altre dels elements que ha estat identificat com a potenciador, però a la vegada també possible limitador, de la creativitat és el sistema educatiu. De Bono també reflexiona sobre el paper de l'ensenyança de la creativiati en el sistema educatiu i conclou que:

“En el terreno de la educación, si bien se empieza a introducir la enseñanza de las técnicas del pensamiento, todvía se ha avanzado muy poco en la enseñanza del pensamiento creativo. Se da por sentado que la creatividad pertenece al mundo del ‘arte’ y que es una cestión de talento. Esta idea es tan anticuada que casi podríamos tildrla de medieval.” (De Bono, 2007:15)

“Occidente puede quedar atrás si los responsables de la educación siguen pensando que no se puede enseñar creatividad y que el pensamiento crítico es suficiente para todo.” (De Bono, 2007:69)

Partint d'aquesta creença, De Bono (1973) va organitzar un programa dirigit a ensenyar creativitat als nens sota el nom de *Cognitive Research Trust* (CoRT) que es basava en diverses unitats destinades a aconseguir que els participants fossin capaços de generar el màxim de noves idees. Aquest curs es va desenvolupar al Regne Unit i més endavant -a partir dels anys 80- a Veneçuela.

Altres autors també han criticat el sistema d'ensenyament, acusant-lo d'exercir de limitador de la creativitat, quan, per contra, hauria de saber estimular-la. Com a exemple, podem observar les declaracions d'Echevarría, Menchen, Pascale o Porcar de Yelós.

“Existe en la totalidad del género humano un potencial creativo, una capacidad creativa que como hemos visto va atrofiándose hasta casi desaparecer a medida que la persona va creciendo e integrándose en la sociedad. Pero el análisis de los factores de la creatividad hace suponer que en condiciones ideales una correcta educación puede ser capaz de desarrollar de nuevo estas capacidades, pudiendo cualquier persona llegar a crear.” (Echevarría, 1995:43)

“La verdadera clave para entender la sociedad moderna está en considerar que todos los seres humanos somos creativos por naturaleza. Son muchos talentos los que se han desperdiciados por no haber tenido una educación apropiada para estimular la capacidad creadora de los niños y jóvenes.” (Menchen)³⁰

“En la escuela primaria habría que suponer que es el período educativo en el que más se fomenta la creatividad, pero ciertas

³⁰ Menchen, F. Construir ciudades creativas es un arte. *Revista RecreArte* [En línia]. Desembre de 2009, 11 [Consulta: 17 agost 2011]. Disponible a: <http://www.relajacioncreativa.net/IMG/pdf/R11_-_5.B_-_Construir_ciudades_creativas_es_un_arte.Francisco_Menchen.pdf>

realidades parecen mostrar otra cosa. No existe ninguna materia que aborde específicamente el tema de la creatividad; tampoco existe la creatividad como categoría de evaluación, como lo es la conducta (patrón homogeneizante y disciplinador de comportamiento), y si nos atenemos a las evaluaciones estandarizadas veremos que lo que se premia es la memoria y las capacidades analíticas, y difícilmente la creatividad. Esto se mantiene a lo largo de la enseñanza secundaria y la terciaria.” (Pascale)³¹

“[...] en la educación formal en general se ha recorrido ‘sólo’ a la vertiente izquierda, es decir, se ha apuntado al desarrollo del pensamiento convergente. Este ejercitar permanente este hemisferio ha dejado una huella muy marcada de atrofia al pensamiento divergente.”
(Porcar de Yelós, 2008)³²

Inclús Albert Einstein (1949), a la seva autobiografia, esmentava el poder limitador que podia exercir el sistema educatiu sobre la creativitat de l'individu,

“Es un pequeño milagro que los modernos métodos de educación no hayan estrangulado todavía la sagrada curiosidad de investigar: esta pequeña y delicada planta, además de la estimulación, necesita de libertad: sin ésta camina inevitablemente al naufragio y a la ruina.”
(Albert Einstein, 1949)

A l'Estat espanyol, el catedràtic de filosofia José Antonio Marina (*Teoría de la Inteligencia Creadora*, 1993) ha estudiat àmpliament la importància de l'ensenyança de la creativitat en l'educació.

Un dels autors que va centrar-se en l'estudi de l'ensenyament de la creativitat va ser Torrance, autor que ja hem citat amb anterioritat al llarg d'aquest capítol. Torrance va analitzar específicament l'entorn educatiu dels Estats Units d'Amèrica identificant una sèrie de factors que limitaven la creativitat. Entre ells,

- L'orientació cap a l'èxit. En aquest sentit, Torrance opina que l'educació nord-americana prepara per l'èxit, però no per la frustració o el fracàs.

“La orientación hacia el éxito, cuando se la recalca demasiado, va en detrimento del crecimiento creativo porque el aprendizaje de la creatividad supone experimentar, correr riesgos, tener errores y corregirlos” (Torrance, a Davis i Scott, 1992: 184)

- La recerca de l'acceptació del grup. Torrance considera que la pressió de grup pot dur al conformisme i a inhibir el pensament creatiu.
- Les sancions a les preguntes i a l'exploració. La por a fer preguntes és un altre factor que pot limitar la creativitat de l'individu.
- L'associació de la sensibilitat al rol femení i de la independència al rol masculí, ja que segons Torrance, el comportament creatiu per la seva pròpia naturalesa requereix sensibilitat i pensament independent.
- Considerar les divergències anormalitats, ja que, segons l'autor,

“[...] ha persistido la idea de que cualquier divergencia de las normas de conducta es insalubre, inmoral y debe ser corregida.” (Torrance, a Davis i Scott, 1992: 186)

³¹ Pascale, P. *La creatividad, valor y capital cultural* [En línia]. [Consulta: 27 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.chasque.net/frontpage/relacion/0312/creatividad.htm>>

³² Porcar de Yelós, M.L. La resolución de problemas y la creatividad. *Mendomatica. Revista digital de matemática*. [En línia]. Novembre 2008, 17 [Consulta: 29 agost 2011]

Disponible a:

<http://www.mendomatica.mendoza.edu.ar/nro17/Porcar_ProblemasCreatividad_17/Problemas%20y%20creatividad_M.%20Porcar_17.pdf>

Altres factors que l'autor cita són: la dicotomia treball-lleure, una concepció del temps basada en la velocitat, un èmfasi en aparentar més que en el ser, i un afany excessiu en reunir una sèrie d'aptituds més que no en la diversitat.

Com a resultat d'aquesta situació, Torrance (a Davis, G.A. i Scott, J.A.; 1992: 192) va fer una sèrie de recomanacions als professionals de l'educació (mestres i pedagogs), que poden, però, extrapolar-se a altres professionals i a altres àmbits, també a l'empresarial:

- Detectar i reconèixer les potencialitats.
- Respectar les preguntes i les idees.
- Realitzar preguntes provocatives.
- Reconèixer i valorar l'originalitat.
- Desenvolupar l'habilitat d'elaboració. És a dir, permetre el desenvolupament de les idees, la seva posada en pràctica i la seva experimentació.
- Permetre la pràctica i l'experimentació sense jutjar.
- Educar la lectura creativa, enfront de la lectura passiva o crítica. Estimular una lectura que busqui noves relacions, sintetitzi elements no relacionats, redefineixi i transformi la informació, etc.
- Predir el comportament i emprar el mateix tipus de paraules que sabem faran servir els altres.
- Organitzar activitats basades en l'experimentació.
- Buscar la veritat a través de mètodes d'investigació, per tal de dotar de profunditat el pensament creatiu.
- Formar en habilitats per a la resolució creativa de problemes. En aquest sentit, Torrance afirmava que s'havia demostrat que a través de tallers sobre creativitat es podia millorar la capacitat creativa d'elles persones.

Més recentment, l'expert en desenvolupament de la creativitat Ken Robinson ha afirmat que, en realitat, "la creativitat s'aprèn igual que s'aprèn a llegir". Robinson és autor de multitud de llibres, articles i conferències sobre creativitat, entre algunes d'elles *How creativity, education and the arts shape a modern economy* (2005) o *Out of our minds; learning to be creative* (2007).

L'any 1998, Robinson va dirigir la major investigació governamental feta al Regne Unit sobre creativitat i economia sota l'encàrrec del Ministeri d'Educació i Economia, que va culminar en l'informe *All our futures: Creativity, culture and education*, conegut popularment com a *l'informe Robinson* i publicat per la Secretaria d'Estat Britànica el juliol de 1999 i més endavant en format llibre el 2001.

En una entrevista al programa de Televisió Espanyola "Redes" ³³, Robinson (2011) reflexiona sobre l'ensenyament de la creativitat afirmant que totes les persones tenen la capacitat de ser creatives, tot i que moltes d'elles viuen convençudes del contrari.

És per això que reclama la necessitat que en la societat existeixin entorns on cada individu pugui trobar la inspiració necessària per desenvolupar la seva creativitat. En aquest sentit indica que un dels sistemes que ha de canviar és l'educatiu, però que també s'ha d'impulsar la creativitat en d'altres àmbits com els negocis o la vida quotidiana.

Tanmateix, Robinson també explica que no només és necessari que canviï l'entorn, sinó que cal que les persones adoptin una actitud creativa que vagi més enllà de l'adquisició de coneixements. Subratlla en aquest sentit, que la capacitat d'imaginació

³³ Televisión Española La 2. Redes. *Los secretos de la creatividad*. 27 de març de 2011. [En línia]. [Consulta: 10 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.rtve.es/alcarta/videos/redes/redes-los-secretos-de-la-creatividad/1056427>>

i la intel·ligència és el que diferencia els humans de la resta d'espècies animals i que, per tant, es tracta de capacitats que s'han de potenciar.

Tot i així, dir que tots tenim aquesta capacitat d'imaginació no és suficient. La creativitat, per Robinson, significa "posar la imaginació a treballar", implica un "procés pel qual es generen idees noves que són valioses".

Així doncs, s'entén la creativitat com la "imaginació aplicada". Però, aplicada a què, ens podríem preguntar. Robinson recalca que cal que cada persona descobreixi en quin camp desenvolupar la seva creativitat. Subratlla la importància que cada individu descobreixi quin és el camp (o *element*) en el qual es troba més còmode.

Sobre, l'*element*, se'n fa una descripció detallada a *The element: How finding your passion changes everything* (2009) on explica que es tracta de la descoberta de què li agrada i se li dóna bé a un. Estar en el propi element significa fer quelcom pel que es té talent natural, implica descobrir les pròpies aptituds.

Malgrat tot, Robinson recorda que aquesta autodescoberta no és suficient, ja que hi ha persones que tenen aptituds per a fer determinades coses però que es tracta precisament de coses que no els agrada fer.

Segons Robinson, doncs, qualsevol individu té la capacitat d'imaginar i crear, però cal que la desenvolupi tenint en compte quatre elements:

- Saber què és allò que el motiva realment. Descobrir quin és el seu *element*.
- Passió.
- Autocontrol, esforç i disciplina.
- La capacitat d'assumir riscos, perquè dels errors se n'aprèn.

Robinson creu que és falsa, doncs, la creença que la creativitat pertany només a determinades persones. Per a ell, quan algú afirma que no es creatiu, no s'ha d'interpretar com que no té la capacitat de ser-ho, sinó que s'ha d'interpretar de la mateixa manera que quan algú diu que no sap llegir. És a dir, cal entendre-ho com que encara no ha après a ser creatiu, perquè ningú li ha ensenyat i perquè ell mateix encara no ho ha practicat.

La idea que no es pot fer res per millorar la creativitat, doncs, és desmentida per l'autor. Robinson creu que es pot ensenyar a la gent a ser creativa a l'escola, a les empreses i en aspectes de la vida quotidiana. També creu que la creativitat es basa en la formulació d'hipòtesis o de preguntes que s'han de provar. Sota aquesta premissa, doncs, els errors no s'han d'interpretar com a fracassos sinó com a proves refutades que ajuden a buscar opcions alternatives.

Com a conclusió, Robinson manifesta que la creativitat s'hauria d'ensenyar tan meticulosament com s'ensenyava a llegir o a resoldre problemes matemàtics; i que aquest ensenyament no només hauria de produir-se en les disciplines artístiques, sinó en tots els àmbits de la societat.

6.10. L'avaluació de la idea creativa o del producte creatiu

Una altra de les idees preestablertes de la creativitat és que aquesta no es pot mesurar. Aquesta opinió, però, des de l'àmbit científic fa temps que s'intenta rebatre i han sorgit diversos mètodes d'avaluació de la creativitat. De fet, des dels anys trenta, els psicòlegs i els educadors han estat elaborant tests per a mesurar la creativitat i la imaginació de l'individu (Moriarty, 1983: 13). Malgrat tot, el que no genera consens és quins han de ser els sistemes i instruments de mesura (Alonso-Monreal, 2000:57)

Com hem vist, el que sí que genera consens dins l'àmbit científic és que, perquè una idea o un producte siguin creatius, no és suficient amb que sigui nou. Així doncs, el criteri de novetat, en sí mateix, no tindria valor, perquè totes les idees rares serien llavors valorades (Romo, 1997:76).

Sembla ser que, per a ser creativa, una idea ha de tenir altres qualitats, com ser a la vegada eficaç i adequada. El producte creatiu ha de ser, per tant, *valiós, vertader i útil*, entenent com a útil quelcom que produeix un efecte positiu en l'home i la societat a nivell cultural, tècnic, científic o quotidià (Alonso-Monreal, 2000:51-52).

Segons Blasco (2010:39), la creativitat eficient serà aquella que es basa en idees completament noves i diferents, que s'aparten del que és convencional i que, a més, trenquen amb tots els enfocaments establerts sense traspasar la ratlla que les convertiria en inútils

Per als investigadors de la creativitat publicitària Kilgour i Koslow (2009), més de cinquanta anys després que Guilford (1950) impulsés la investigació sobre creativitat, existeix cert consens en afirmar que la idea creativa és aquella que és *original i apropiada*, i citen a Amabile (1996), Ford (1996), Kasof (1996), Mumford i Simonton (1997), Runco (2004), Reid et al. (1998) i Koslow et al. (2003) com alguns dels autors qui han sostingut aquesta afirmació.

Així mateix, en un article titulat "The definition and measurement of creativity: What do we know?" (*Journal of Advertising Research*, 2004), els investigadors de la creativitat en publicitat El-Murad i West revisen les aportacions que diversos autors - Dillion (1975), Reid i Rotfeld (1976), Moriarty (1986)- han fet sobre com es mesura la creativitat en publicitat tot opinant que,

"To be successful, it must have *impact, quality, style, and relevance*. Ideas must be *new, unique, and relevant* to the product and to the target audience in order to be successful as solutions to marketing communications problems." (El-Murad i West, 2004:188)

I conclouen que una idea creativa en publicitat hauria de reunir quatre característiques:

- ser original,
- ser imaginativa,
- estar orientada a l'objectiu,
- i resoldre un problema.

Per altra banda, segons dos dels grans teòrics de la creativitat com Sternberg i Lubart (*La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*, 1997) el producte creatiu es distingeix per:

- dos trets necessaris:
 - ser original
 - ser apropiat
- i dos trets addicionals:
 - ser d'alta qualitat
 - ser important

L'any 1958, Newell, Shaw i Simon (citats a Romo, 1997:75-76) van descriure el producte creatiu com aquell que satisfia un o més d'un dels següents criteris:

- Té novetat i valor tant pel pensador com per a la cultura.
- No és convencional. Requereix modificació o rebuig d'idees prèviament acceptades.

- És el resultat d'una elevada motivació i persistència.
- És el resultat de la formulació d'un problema que estava inicialment mal o vagament definit.

Pel que fa als sistemes emprats per a mesurar la creativitat, El-Murad i West (2004:197) observen que els *mètodes psicomètrics* són els més àmpliament usats quan es tracta d'avaluar la creativitat a nivell de l'individu, mentre que quan es tracta d'avaluar la creativitat aplicada es té més en compte l'opinió dels experts en l'àmbit.

En aquest sentit Martínez-Vidal i Díaz-Pereira opinen que, tot i que la creativitat s'estudia científicament així com es fa amb la intel·ligència, encara és difícil trobar un mètode consensuat que permeti avaluar-la de manera operativa,

“Mientras la medida de la inteligencia refleja los valores básicos de una escuela tradicional, la creatividad no ha pasado de considerarse como un valor incipiente, más bien como una aventura que perturba al asentado modelo de persona y de educación tradicional. Es necesario reconocer que, del mismo modo que representa una idea más libre y abierta de persona, también representa una forma más ambigua e imprecisa a la hora de ser evaluada.”³⁴

Una opinió compartida per Alonso-Monreal qui adverteix que s'ha de continuar investigant la relació entre creativitat i intel·ligència i buscar també un anàlisi més conjunt de la creativitat, que aglutini les 4 P (producte, procés, persona i pressió o ambient).

“[...] deben estudiarse cada vez más las interacciones entre todos los elementos tal como predicen las teorías sistémicas, en vez de limitarse a los elementos (proceso, persona, producto y contexto) [...]” (Alonso-Monreal , 2000:63)

Centrades en l'avaluació de la creativitat de l'individu, existeixen dues grans línies: la que considera que la creativitat és quelcom proper a la intel·ligència i que està present en tots els individus; i la que considera que és el resultat del caràcter i d'una combinació de motivació i aptituds que es dona només en algunes persones determinades.

Com avançàvem a l'apartat *Teories de la creativitat*, a partir del primer enfoc, i sobretot des de la *psicologia diferencial*, es van dissenyar una sèrie de tests per avaluar la capacitat creativa dels individus, el que es coneix com *psicomètria de la creativitat*. El segon enfoc va portar, en canvi, a analitzar detalladament les biografies de persones considerades 'genis' en els seus camps, però que es van centrar quasi en exclusiva a l'estudi de genis dels camps científic i artístic.

Els estudiosos que s'emmarquen dins d'aquest segon enfoc es basen en una investigació més qualitativa basada en autoinformes de la personalitat, recolzant les seves teories a partir de la investigació dels individus que històricament han estat considerats 'genis'. En aquesta línia trobem autors com Galton (1869), Cox (1926) i Gardner (1995), que van estudiar exhaustivament les biografies d'artistes i científics.

Així, dins la *Teoria de les Intel·ligències múltiples* veiem com Gardner va analitzar la personalitat, el procés creatiu i les obres de set personatges històrics considerats grans creatius. Cadascun d'aquests individus representa a un dels tipus d'intel·ligència formulats en la seva teoria. Així, després d'estudiar a Sigmund Freud, va concloure que es tractava d'un exemple d'individu amb *intel·ligència intrapersonal*. El mateix va fer amb Albert Einstein, determinant que es tractava d'un exemple d'*intel·ligència lògico-matemàtica*, Pablo Picasso (*intel·ligència visual-espacial*), Igor

³⁴ Martínez-Vidal, A; Díaz-Pereira, P. *Evaluación de la creatividad motriz* [En línia]. [Consulta: 16 agost 2011]. Disponible a: < <http://webs.uvigo.es/x05/almacen/Tema%20III%20y%20IV.doc> >

Stravinsky (*intel·ligència musical*), T.S. Eliot (*intel·ligència lingüística*), Martha Graham (*intel·ligència cinestèsica-corporal*) i Mahatma Gandhi (*intel·ligència interpersonal*).

L'autor afirmà que cadascun d'aquests personatges històrics va crear un sistema simbòlic en el seu camp. Un nou mapa conceptual amb nous sistemes i regles que, a partir del seu treball, van ser acollits i implementats en el seu camp i van donar peu a noves obres tant del mateix autor com d'altres del camp (Romo, 1997:131).

Partint de la hipòtesi que la creativitat està més relacionada amb trets de la personalitat que amb aspectes cognitius, un dels tests més famosos dins d'aquest enfoc és el conegut com a *test Alpha Biogràfic Inventory* del *Behavioral Research in Creativity Institute* (1968). Es tracta d'un qüestionari biogràfic amb 300 preguntes sobre diversos aspectes de la vida de la persona, com ara característiques de la vida familiar, estudis, etc. a partir del qual es fa una predicció sobre la creativitat i el rendiment futur.

Altres tests que estudien la personalitat creativa són la *prova 16PF* de Cattell (1968) o l'*Adjective Check List* de Gough (1979).

Cal tenir en compte, però, que tal com afirma Alonso-Monreal (2000:61) no està clar que la genialitat sigui un sinònim de la creativitat, ni que puguin generalitzar-se els resultats de la investigació sobre la vida dels subjectes que han estat considerats 'genis'. Una opinió compartida per Romo (1997:129) quan expressa que els tests de la personalitat tenen escassa validesa predictiva i explica que un individu pot ser molt productiu, original i flexible, però que això no en garanteix que sigui creatiu.

Centrant-nos ara en el primer gran enfoc teòric, el diferencial, des de la *psicometria* es van aplicar tests quantitius per avaluar la creativitat, aplicables a qualsevol individu. Un dels precursors de l'avaluació de la creativitat va ser el psicòleg anglès Charles Spearman, a qui ja hem citat a l'apartat *l'individu creatiu*, i els seus seguidors, que van intentar crear sistemes per avaluar les diferències entre el *pensament divergent* i el *pensament convergent* i van crear el *test del factor general d'intel·ligència* o *Factor G*.

Més endavant, Guilford (1950), com hem vist a l'apartat *Teories de la creativitat*, va desenvolupar en una teoria la diferenciació d'aquestes dues classes de pensament, i a partir d'aquest moment va desenvolupar-se una intensa etapa d'investigació sobre la creativitat, que va derivar en l'aparició dels anomenats *tests del pensament divergent*.

Aquests tests, es caracteritzen per analitzar la capacitat de l'individu de buscar múltiples i diferents solucions al problema que se'ls planteja.

Els tests del pensament divergent identificaven la *fluïdesa verbal*, la *fluïdesa d'associació* i la *fluïdesa d'ideació* com a trets importants dels pensament creatiu; i van ser desenvolupats per Guilford (1967) però també pels seus col·laboradors Merrifield o Gershon i més endavant, per Torrance.

Un dels tests més coneguts de la creativitat, és el *Test d'associació de paraules* que es basen en la teoria de Mednick que l'autor va definir en un article publicat l'any 1962 al *Psychological Review* sota el títol "The Associative Basis of the Creative Process". Mednick, a qui també ens hem referit a l'apartat *Teories de la creativitat*, creia que la creativitat de l'individu s'havia de mesurar partint de la seva capacitat de crear associacions remotes.

Així doncs, en el test que va proposar, es donen tres paraules a una persona i se li demana que n'aporti una quarta que estigui relacionada amb les altres tres. El que mesura és la capacitat d'associació de pensament, una de les característiques àmpliament reconeguda com a característica del pensament creatiu.

Sidney J. Parnes (1962), de la *Creative Education Foundation*, va analitzar els resultats dels cursos sobre creativitat que ell mateix impartia al *College* de la Universitat de l'Estat de Nova York. Parnes, a través d'un estudi experimental, va demostrar que a través de la instrucció i la pràctica es podia desenvolupar l'habilitat imaginativa per a la resolució creativa de problemes. L'estudi es va basar en grups d'alumnes que assistien al curs, amb tests previs i finals per veure quina havia estat la seva evolució en l'habilitat creativa. També comptava amb un grup de control.

Els resultats de l'estudi van concloure que els cursos de solució creativa de problemes eren tan beneficiosos per a estudiants d'alta o baixa habilitat creativa com per a aquells amb nivells d'intel·ligència alts o baixos. El mateix succeïa pel que fa a l'edat: els cursos van resultar ser igual de beneficiosos per a totes les edats.

Com a conclusió, Parnes manifestà que l'escletxa entre el talent creatiu innat d'un individu i la seva escassa producció creativa real pot disminuir a través de l'educació deliberada de la creativitat (Parnes, a Davis i Scott, 1992: 181).

Uns altres tests per a mesurar la creativitat de l'individu són els que va desenvolupar Torrance l'any 1968 i que són coneguts com els *Torrance tests of creative thinking*. Segons David i Scott (1992:159) els tests ideats per Torrance per avaluar el pensament creatiu són possiblement els més coneguts i els que han estat objecte de les investigacions més curoses, podent-se emprar amb grups de diverses edats, des de preescolars fins a adults.

Entre els tests per avaluar les habilitats creatives desenvolupats per Torrance, hi trobem els *tests de preguntar i endevinar* (causes, conseqüències, què passaria si...), els tests d'*aplicacions inusuals*, els de les *històries imaginatives*, els de *sons i imatges*, el de la *mare oca*, etc.

També el *test de millora del producte*, que, tal com explica Ricarte (1998:179) avalua un objecte determinat plantejant idees que podrien millorar-lo. A partir d'aquí, el primer resultat és la constatació de deficiències o d'errors; i, el segon, la cerca d'idees innovadores que ajudin a millorar-lo.

Un altre dels tests que va desenvolupar Torrance és el de la *bateria de figures*, que avaluen la capacitat d'aportar idees originals i el grau d'elaboració de les mateixes. Els tests avaluen la tendència a estructurar i integrar i també la capacitat per allunyar-se de les respostes òbvies i comuns.

En la creativitat publicitària l'avaluació és important tant en la fase prèvia, que té lloc dins l'agència i en la qual s'escullen les idees que es presentaran al client; en la fase intermitja en que el client vol testar la campanya que ha escollit; i també en una fase final, quan la campanya ja ha estat implementada.

Els tipus de mètodes més emprats per avaluar la creativitat publicitària són les enquestes, les entrevistes personals, les tècniques projectives, els *focus group*, els experiments en laboratoris i les diverses modalitats de *copy-testing*. (Juan de los Angeles, citat per Del Río, 2006:17)

Un dels tests més utilitzats en l'avaluació de la creativitat publicitària és l'*Universal Advertising Standards*, que va ser creat per l'agència *D'Arcy, Masius, Benton & Bowles*.

De tota manera, dins del sector la validesa d'aquests tests està qüestionada. En aquest sentit Del Río recull la reflexió de Juan de los Angeles,

“[...] otra controversia 'clásica' es si la valoración ha de recaer sobre anuncios terminados o por el contrario, si ha de centrarse en el análisis de bocetos o esquemas, y si las consecuencias extraídas en este último caso se pueden considerar válidas”. (Del Río, 2006:18)

Per altra banda, Toni Segarra, que és considerat un referent en creativitat dins el sector publicitari a l'Estat, va impartir una conferència com a ponent convidat on afirmava que,

“Los tests castran la creatividad y hacen que el 98% de los anuncios sean basura.”³⁵

El-Murad i West també conclouen que en les agències de publicitat no solen utilitzar-se mètodes sistemàtics per a avaluar la idea creativa abans de presentar-la als clients.

“[...] there is little indication that practitioners employ any formalized systems or techniques specifically for the direct measurement of advertising creativity. Instead, it is likely that winning creative solutions are recognized as such by the creative teams themselves, using the ‘Aha!’ factor [...] and are then ‘sold’ by them to the account management team. Ultimately the client decides on the basis of an agency’s work whether that agency is sufficiently creative to be retained [...] Practitioner measurement [...] is largely confined to annual awards ceremonies: there is little evidence of creativity measurement as part of the process of developing advertising. Given that client select and retain agencies on the basis of their perceived creativity, this is somewhat surprising.” (El-Murad i West, 2004:195 i 197)

A partir de les investigacions dutes a terme per aquests autors, sembla ser que a les agències de publicitat l'avaluació de la idea creativa té lloc, en primera instància, dins de l'equip creatiu, que és qui selecciona les idees que es presentaran al client partint de la pròpia intuïció. A partir d'aquí, l'equip creatiu convenç a l'equip de comptes qui després presenta la idea al client. I el client accepta la idea proposada per l'agència a partir de la reputació que aquesta té i als premis que ha guanyat en festivals que premien la creativitat.

³⁵ Segarra, Toni. Diálogos de cocina 2011. *Desaprender*. [En línia]. Donosti, 14 i 15 de març de 2011 [Consulta: 2 de maig 2011] Disponible a: <http://dialogosdecocina.com/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=194>

7. Marc teòric (part II): Aproximació teòrica a les relacions públiques

7.1. Introducció

Tot i que no és l'objectiu d'aquest capítol fer un compendi de teories ni elaborar una recopilació exhaustiva de les diverses definicions que s'han fet al llarg de la història sobre el significat de les relacions públiques, sí que hem volgut fer una breu aproximació a l'estudi de les relacions públiques a partir dels estudis de teòrics i associacions professionals per tal de contextualitzar el paper que en ella hi juga la creativitat.

En primer lloc, hem revisat els que són considerats, segurament, els llibres de capçalera de les relacions públiques, començant per tres manuals de referència com són:

- *Managing Public Relations*, escrit per James E. Grunig i Todd Hunt l'any 1984 i del qual hem revisat l'edició espanyola de 2003 *Dirección de relaciones públicas*.
- *Public Relations: strategies and tactics* (2006), de Dennis L. Wilcox i Glen T. Cameron, del qual hem revisat l'edició de 2009 que en castellà compta amb la participació de Jordi Xifra i porta com a títol *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*.
- *Effective Public Relations* (2000), el manual escrit per Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom, del qual hem revisat l'edició espanyola de 2006, *Manual de relaciones públicas eficaces*, que compta també amb la col·laboració especial de Jodi Xifra i José Daniel Barquero.

Altres manuals que també s'han estudiat són els de Jefkins (1993), Black (2000) i Seitel (2007); així com els llibres de Dozier (1995), Toth (2007) i Heath (1993, 2000, 2010). A nivell d'Espanya, també s'han consultat alguns dels treballs elaborats per autors com Noguero (1990), Mazo del Castillo (1994), J.L. Arceo Vacas (2004), A. Arceo Vacas (2004), Barquero (2000), Villafaña (2008), Xifra (2011), Lalueza (2006, 2010, 2011) i Matilla (2007, 2011).

Cal dir que la literatura sobre relacions públiques és molt extensa i que, per tant, ens ha estat impossible fer una revisió acurada de tots els textos publicats. De tota manera, aquest no era l'objectiu d'aquest capítol, ja que el que hem pretès és detectar si els llibres més populars de la nostra disciplina fan referència al paper que ha de jugar la creativitat en relacions públiques i, en cas afirmatiu, veure sota quins paràmetres.

Després de la revisió d'aquesta literatura, hem detectat que no es dedica cap capítol ni cap apartat específic a la creativitat, tot i que sí que se'n fa menció quan s'aborden determinats temes, com ara les competències professionals requerides als professionals de les relacions públiques, quan es descriuen tècniques com l'organització d'esdeveniments, o quan es presenten com a exemples alguns casos pràctics de campanyes d'èxit de relacions públiques.

Serà en el proper capítol, que hem titulat *Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques*, on farem un repàs més exhaustiu de la literatura específica sobre el nostre objecte d'estudi.

Així doncs, el que farem a continuació serà un breu repàs a les mencions a la creativitat que provenen dels principals autors de la nostra disciplina, a la vegada que contextualitzem el nostre objecte d'estudi fent un repàs molt introductori a la definició i les teories de les relacions públiques.

7.2. Definicions de relacions públiques

Del binomi que conforma el nostre objecte d'estudi (creativitat -relacions públiques), dedicarem aquest apartat a fer un breu repàs d'algunes de les definicions que al llarg dels anys s'han anat formulant sobre què són les relacions públiques per tal d'assentar les bases conceptuals del nostre treball de recerca.

Cal dir que existeixen múltiples definicions de relacions públiques, algunes de les quals estan recopilades en la majoria dels textos citats anteriorment i que, per tant, no considerem necessari repetir en aquest capítol.

En el manual de Wilcox *et al.* (2009), per exemple, es recopilen diverses definicions del que són les relacions públiques, incloent la que va publicar en el seu editorial la revista *PR News*; la que va formular l'any 1976 Rex Harlow, el fundador del que avui és la Public Relations Society of America (PRSA), després de recopilar més de 400 definicions de relacions públiques (*Public Relations Review*, 1976); la definició formulada pel British Institute of Public Opinion; l'aportada pel Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas de España; la del Dansk Public Relations Klub de Dinamarca; l'aprovada per l'Assemblea Mundial de Relacions Públiques que va tenir lloc a la ciutat de Mèxic l'any 1978; la formulada per la Federació Interamericana de Relacions Públiques.

En el manual de Cutlip *et al.* (2006) també es recullen diverses definicions de relacions públiques com la que el 1930 va formular el fundador del *Public Relations Quarterly*, Harwood L. Childs, o la definició de la pràctica professional realitzada per la revista *Public Relations News*.

Segons Toth (2010), però, la definició més àmpliament acceptada del que són les relacions públiques és la que van incloure l'any 1984 en el que està considerat el text fonamental de les relacions públiques contemporànies *Managing Public Relations* els autors Grunig i Hunt, quan la van descriure com la gestió de la comunicació entre una organització i els seus públics.

Per a Wilcox *et al.* (2009) la millor definició de la pràctica moderna actual de les relacions públiques és la que van formular els professors Lawrence W. Long i Vincent Hazelton.

“Les relacions públiques són una funció directiva de comunicació a través de la qual les organitzacions s'adapten, alteren, o mantenen el seu entorn amb l'objectiu d'aconseguir les metes de l'organització”
(citats a Wilcox *et al.*, 2009:8)

I ho pensen així perquè consideren que situa les relacions públiques com a quelcom més que simple persuasió, i que insta a establir una “comunicació oberta, bidireccional, i una comprensió mútua, amb la idea que l'organització també canviï les seves actituds i comportaments al llarg del procés.” (Wilcox *et al.*, 2009: 8)

Així, segons Wilcox *et al.* (2009:9-10), les relacions públiques s'haurien de definir a partir de sis conceptes clau:

- (1) que les relacions públiques són una *activitat deliberada*, amb intencionalitat i dissenyada per influir, oferir informació, aconseguir la comprensió i també la retroalimentació.
- (2) que es tracta d'una *activitat planificada*, organitzada i que requereix investigació i anàlisi.
- (3) que s'han de basar en *resultats* ja que “les relacions públiques, per si soles, no poden crear una bona voluntat ni el recolzament social si l'empresa no és sensible a les preocupacions de la comunitat”.
- (4) que “hauria de *beneficiar mútuament a l'organització i al públic*”.
- (5) que hauria de perseguir una *comunicació bidireccional*.

- (6) que es tracta d'una *funció directiva* ja que “les relacions públiques aconseguen la seva màxima eficàcia quan formen part íntegra del procés de presa de decisions de l'alta direcció”.

Com recorda Toth (2010), aquest èmfasi en que les relacions públiques haurien de tenir com a objectiu establir relacions mútuament beneficioses entre les organitzacions i els seus públics va ser també proposada per Heath i Coombs l'any 2005, quan van definir les relacions públiques com,

“The management function that entails planning, research, publicity, promotion, and collaborative decision making to help any organization's ability to listen, appreciate, and respond appropriately to those persons or groups whose mutually beneficial relationships the organization needs to foster as it strives to achieve its mission and vision.” (Heath i Coombs, 2005:7)

Però inclús cinquanta anys abans, trobem algunes definicions de la pràctica de les relacions públiques que incideixen en la importància de tenir en compte els interessos dels públics de les organitzacions.

Així, els autors nord-americans Nielander i Miller, després d'elaborar un compendi de diverses definicions de relacions públiques, van formular la següent definició pròpia on ja esmentaven la importància de la mútua entesa:

“Las relaciones públicas comprenden [...] todas las actividades y normas de conducta que tienden de una manera continua a determinar, guiar, influir e interpretar las realizaciones de una organización para conformar las mismas en lo posible con el interés y el bienestar públicos. Su objetivo es desarrollar una base de buena voluntad entre los individuos o grupos a los que la organización sirve, o con los que está indirectamente relacionada.” (Nielander i Miller, 1958:2-3)

També Cutlip, Center i Broom a *Manual de relaciones públicas eficaces* (2006) incideixen en aquest aspecte quan defineixen les relacions públiques com la “funció directiva que identifica, estableix i manté relacions mútuament beneficioses entre una organització i els diferents públics dels quals depenen els seus èxits i fracassos” (Cutlip *et al.*, 2006:24).

A banda d'una disciplina científica, les relacions públiques són una pràctica professional relativament recent, la qual cosa ha provocat que hagi hagut de definir la seva pròpia identitat, moltes vegades -i com veurem més endavant-, intentant delimitar les seves funcions diferenciant-les d'altres pràctiques com la publicitat o el màrqueting.

Així doncs, no és estrany que diferents associacions professionals del sector, tant nacionals com internacionals, hagin contribuït a la definició del que són les relacions públiques..

Ja l'any 1982, en l'Assamblea Nacional de la Public Relations Society of America (PRSA) es va adoptar formalment la següent definició, que també incidia en la importància d'establir relacions mútuament beneficioses entre les organitzacions i els seus públics,

“Public relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other.”³⁶

³⁶ PRSA. *Public Relations defined* [en línea]. [Consulta: 12 gener 2011]. Disponible a: <<http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined>>

Al Regne Unit, el Chartered Institute of Public Relations (CIPR), defineix la pràctica de les relacions públiques fent també esment a la mútua entesa entre les organitzacions i els seus públics, però destacant que el seu objectiu és gestionar la reputació de les organitzacions intentant influir en l'opinió dels seus públics per tal d'aconseguir-ne el suport.

“Public relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics.”³⁷

A l'Estat espanyol, l'Associació d'Empreses Consultores en Relacions Públiques i Comunicació (ADECEC), defineix a la seva pàgina web les relacions públiques com “les estratègies per a generar confiança entre l'empresa i els seus públics, i així predisposar de manera positiva”.³⁸

També a nivell supranacional, associacions com l'Internacional Communications Consultancy Organisation (ICCO) que aglutina agències de relacions públiques de tot el món, en la declaració coneguda com *The Stockholm Charter* i aprovada l'any 2003, descriu la funció de les empreses consultores com,

“Public Relations consultancies are professional service firms that help clients influence opinions, attitudes and behaviour.”³⁹

En aquest mateix sentit, segons Heath,

“Public relations is a relationship-building professional activity that adds value to organizations because it increases the willingness of markets, audiences, and publics to support them rather than oppose their efforts” (Heath, 2001:8)

Per altra banda, Dozier i Lauzen (2000) van elaborar una definició de relacions públiques, que situava la disciplina més enllà d'una activitat professional, com a camp intel·lectual:

“The study of action, communication, and relationships between organizations and publics, as well as the study of the intended and unintended consequences of those relationships for individuals and society as a whole” (Dauzier i Lauzen, 2000:4)

Com recorda Toth (2010), la majoria d'autors defensen la interrelació entre pràctica professional i disciplina científica i acadèmica, posant com a exemple la declaració de Broom (2006)

“We owe the profession and the academy our best efforts to build theory that advances both the practice and our understanding of how it functions” (Broom, 2006:142)

7.3. Teories de les relacions públiques

³⁷ CIPR. *About PR* [En línia]. [Consulta: 12 gener 2011] . Disponible a: <<http://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>>

³⁸ ADECEC. *Agencias de consultoría* [en línia]. [Consulta: 12 gener 2011]. Disponible a: <<http://www.adecec.com/index.html>>

³⁹ ICCO. *Stockholm Charter* [en línia]. [Consulta: 12 gener 2011]. Disponible a: <<http://iccopr.com/Member-Benefits/Stockholm-charter.aspx>>

Tot i que els autors recorden que la pràctica de les relacions públiques es trobava ja en l'ús de la retòrica persuasiva per part d'Aristòtil, el reconeixement de la professió pròpiament va començar a principis del segle XX. Ivy L. Lee està considerat un dels primers professionals que va exercir com a relacions públiques als EUA. L'any 1906 va començar a treballar per la indústria de l'antracita i més endavant va treballar per a la família Rockefeller.

“Ivy Lee es reconocido como la persona que introdujo la franqueza y la honradez en relaciones públicas. Lee transformó la profesión, que pasó de ser vista como una reprochable persecución a los periodistas para lograr una cobertura informativa positiva a cualquier coste, a ser considerada como un trabajo diseñado para lograr la confianza del público mediante una comunicación basada en la franqueza y la verdad” (Xifra, 2011:50)

De tota manera, qui és conegut com al pare de les relacions públiques modernes és Edward Bernays, qui va ser el primer en emprar i definir el rol de ‘consultor en relacions públiques’ en el seu llibre *Crystallizing Public Opinion* (1923) i va impartir la primera classe en un curs universitari a la Universitat de Nova York.

El corpus teòric de les relacions públiques va néixer en un principi de la Teoria de la Comunicació però també de la Gestió Empresarial. Més endavant, però, va anar forjant un corpus propi que ha donat peu a diversos paradigmes, alguns dels quals han dominat la disciplina al llarg de diverses dècades.

En aquest sentit, les principals escoles teòriques que han dibuixat marcs intel·lectuals a la disciplina de les relacions públiques (Botan i Hazleton, 2006:8) i que han compartit definicions, mètodes i estratègies per investigar-la (Xifra, 2011:57), han estat l'Escola Europea, l'Escola de la Simetria i l'Excel·lència (també coneguda com a l'Escola de Meryland) i l'Escola Crítica.

L'Escola Europea, que va sorgir als inicis dels anys 70 als països francòfons, va ser la primera gran escola teòrica de les relacions públiques. Una de les seves principals característiques és que no es basava en cap investigació de caràcter empíric, sinó que posava èmfasi en la dimensió ètica de la professió (Xifra, 2011).

Lucien Matrat, qui va ser fundador i president del Centre Européen des Relations Publiques (CERP) va elaborar el codi d'ètica internacional de les Relacions Públiques, conegut també com a *Codi d'Atenes*, que va ser aprovat el 1965. Matrat és autor també de *Relations publiques et management*, publicat el 1971.

L'Escola Europea es va centrar en l'estudi de les relacions públiques a partir de l'aprofundiment en el concepte de ‘relació’. Així, va incidir en la “dependència sistèmica de l'empresa respecte als seus públics per tal d'aconseguir la realització dels seus objectius” (Xifra, 2011:59).

Altres autors de l'Escola Europea són Lougovoy i Huisman, Ugeux i Van Bol, i Ferrer. Com recorda Matilla,

La Escuela o Doctrina Europea, que destaca por una visión más humanista y cercana al individuo, descansa sobre el concepto de una *relación de confianza establecida entre la organización y sus públicos* para la obtención del *bien común*. Nace tras el armisticio de la II Guerra Mundial y se basa en los principios de la *influencia* y de la *responsabilidad social* de la organización, en tanto que agente social. (Matilla, 2007:549)

La teoria dominant de les relacions públiques al llarg del segle XX –i també en aquests inicis del segle XXI- és l'anomenada *Teoria de la Simetria i de l'Excel·lència*, també coneguda com l'Escola de Maryland i que, com recorda Xifra (2011:69) “ha suposat un dels eixos vertebradors de la teoria contemporània de les relacions públiques”.

El professor de la Universitat de Maryland James E. Grunig va ser qui va conceptualitzar aquesta teoria, en el llibre que va escriure juntament amb Hunt l'any 1984, *Managing Public relations*.

En la Teoria de la Simetria s'estableixen quatre models: (1) l'agent de premsa, (2) l'informador públic, (3) la comunicació bidireccional asimètrica, i (4) la comunicació bidireccional simètrica.

Segons la Teoria de l'Excel·lència, és el quart model, el de la comunicació bidireccional simètrica, el que representa el model més evolucionat de les relacions públiques.

Part dels principis de la Teoria de la Simetria es troben, en part, en la influència de la Teoria dels Sistemes que té els seus orígens en el biòleg Karl Ludwig von Bertalanffy (1976) i que més endavant va ser aplicada a diverses disciplines, des de la sociologia i l'antropologia, fins als sistemes d'informació.

Així, l'any 1969 Grunig va aplicar la Teoria dels Sistemes a les Relacions Públiques influït per Lee Thayer (1968) qui a través de la Cibernètica havia aplicat la teoria dels sistemes a l'anàlisi dels fluxos de comunicació. A partir d'aquí, Thayer va categoritzar la comunicació de l'organització entre *diacrònica* o *sincrònica*, conceptes que associava també als de *monòleg* o *diàleg*. En el primer cas, la comunicació es considera persuasiva, mentre que en el segon es conceptualitzava com al resultat és d'una negociació.

Segons Brown (2010), abans que La Teoria de la Simetria i l'Excel·lència s'alcés com a paradigma dominant de les relacions públiques, el concepte de persuasió havia estat fortament lligat a les relacions públiques. Després, però, es va considerar que restava 'ètica' en un model de comunicació equilibrada entre emissor i receptor.

L'any 1992, J.E. Grunig va acabar de definir la Teoria de l'Excel·lència en relacions públiques al llibre *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Llibre que, segons Brown (2010) rebia la influència del concepte d'excel·lència aplicat al *management* de les organitzacions i definit per Peters i Waterman's (1982) a *In Search of Excellence*.

Les aportacions de James E. Grunig van suposar un important punt d'inflexió en la teorització de les relacions públiques, tan important que autors com Xifra (2011:65) consideren que encara no ha estat equiparada ni superada, tant a nivell nord-americà com internacional.

Així, en el pròleg de l'edició espanyola de 2003, Xifra –que n'adaptà la versió espanyola- apuntava que amb Grunig, la teoria de les relacions públiques assoleix la maduresa pròpia de les disciplines científiques,

“Con Grunig, las Relaciones Públicas adquieren el estatus epistemológico que tantas veces les habían negado desde otros campos disciplinarios de la comunicación social” (Grunig *et al.*, 2003:29)

A Europa, la Teoria de la Simetria ha comptat amb defensors com Gunter Bentele i Stefan Wehmeir (citats a Brown, 2010), però d'altres autors han considerat que es tractava d'una perspectiva massa nord-americana, que no tenia en consideració d'altres països. En aquest sentit, es critica la vinculació de la publicitat i les relacions públiques com a pràctiques originàriament nord-americanes, a la vegada que s'acusa de poca obertura científica pel que fa a la publicació d'articles en revistes de la disciplina de les relacions públiques d'autors no nord-americans.

El corpus teòric creat per Grunig ha estat considerat el paradigma dominant en el sentit que el seu enfocament i les metodologies que ha emprat s'han convertit en els

eixos que han guiat la investigació en relacions públiques dels últims trenta anys, fent a més que algunes de les seves idees hagin acabat convertint-se en un conjunt de “creences assumides sobre el que significa la disciplina” (L’Etang, 2009:34).

Com recorda Toth (2010), però, cal tenir en compte que Grunig ha anat al llarg dels anys reformulant i adaptant la teoria de l’Excel·lència, defensant les relacions públiques com a funció estratègica dins les organitzacions. En aquest sentit, l’any 2009 escrivia,

“One that views public relations as a participant in organizational decision-making [...] a research based mechanism for organizational listening and learning. Its purpose is to help all management functions, including but not limited to marketing, to build relationships with their stakeholders through communication programmes that cultivate relationships with the publics that can be found within categories of stakeholders that are relevant to each management function” (Grunig, 2009:4)

Des del punt de vista de la gestió o *management*, ha sorgit també la *Teoria de la Contingència* formulada per Pang, Jin i Cameron (2007), que descriu com els professionals de les relacions públiques duen a terme decisions estratègiques per a resoldre problemes comunicatius de les organitzacions. Així doncs, aquesta teoria es basa en com es desenvolupa a la pràctica les relacions públiques.

Segons aquesta teoria, les decisions estratègiques que apliquen els professionals de les relacions públiques es veuen influïdes per una sèrie de factors com: la mida de la pròpia organització, la seva cultura corporativa, la posició que ocupa el professional dins l’organigrama (si forma part o no de la coalició dominant), les pròpies característiques personals de càrrecs claus i dels màxims responsables de l’organització, etc. En definitiva, les característiques particulars de l’organització, dels seus directius i dels propis professionals de la comunicació (Toth, 2010).

Per altra banda, tal com descriu Matilla (2007) en el període de transició cap al segle XXI, va sorgir l’*Escola de la Comunicació Integrada o Integral* –a la qual ens tornarem a referir en l’apartat d’aquest capítol *Màrqueting, publicitat i relacions públiques: una frontera difusa*. L’Escola de la Comunicació Integrada, a la vegada, es va dividir en dues escoles tot i que basades en una conceptualització molt similar.

Per una banda, va sorgir l’Escola de la Comunicació Total, que entén la integració de la comunicació de màrqueting, de la comunicació corporativa i de la comunicació interna sota la supervisió d’un càrrec únic: el director de comunicació (o Dircom)

“La gestión estratégica de la *reputación corporativa* se dirige al logro de una buena reputación corporativa en tanto que activo intangible (*invisible asset*). El criterio por el que se rige para establecer la relevancia de sus públicos (*stakeholders*) posee un marcado signo económico mercantil y es mucho más restrictiva que la de la Escuela de las Relaciones Públicas. Se basa fundamentalmente en la persuasión.” (Matilla, 2007:549)

Per altra banda, va aparèixer l’Escola de la Comunicació Corporativa, que defensa la integració de la comunicació de màrqueting, la comunicació organitzativa i la comunicació de direcció també sota la direcció d’un únic responsable dins l’organització.

“Se basa en una filosofía empresarial que dirige la política de comunicación en torno a tres ejes: la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa. Por lo demás, comparte los restantes criterios de la Escuela de la Comunicación Total.” (Matilla, 2007:549)

Tot i que des dels seus inicis la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència va comptar amb detractors, és des de fa una dècada que han sorgit més veus crítiques provinents d'acadèmics i teòrics, els quals a la vegada han anat teixint un altre corpus teòric. Entre els nous paradigmes hi trobem la *Teoria de la Retòrica*, la *Teoria Crítica*, la *Teoria Historicista*, el *Postmodernisme*, la defensa de la metodologia qualitativa en al investigació en relacions públiques, i un mix que contempla la influència de la globalització, la internacionalització i la multiculturalitat.

Segons Brown (2010), el que tenen en comú tots aquests altres paradigmes crítics amb la Simetria, és:

- un enfocament multidisciplinar
- un èmfasi en el pluralisme
- i la diversitat metodològica i cultural.

Així mateix, es caracteritzen per adoptar una postura contrària a l'existència d'un únic i legítim paradigma dominant en relacions públiques, sigui quin sigui.

Les veus crítiques a la Teoria de l'Excel·lència van arribar del que s'ha anomenat precisament *L'Escola Crítica*, formada per autors principalment europeus, en un principi del Regne Unit i dels països escandinaus, però també més endavant per altres autors provinents d'altres països d'Europa i de Nova Zelanda.

Alguns dels principals autors de la corrent crítica són L'Etang i Pieczka (1996, 2006), Ihlen (2009), Galloway (2003), Motion (2005), Edwards (2006), Van Ruler (2005), Bentele (2003), Schoenberger-Orgat i McKie (2005), i McKie i Munshi (2011). Molts d'ells han participat en la segona edició de *The SAGE Handbook of Public Relations*, publicat el 2010 sota l'edició i coordinació de Robert L. Heath.

La Teoria Crítica considera que la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència estableix com a model ideal la simetria, com si aquesta pogués aplicar-se entre organitzacions i públics, quan la vida real està plena de relacions asimètriques, en què les organitzacions solen tenir més recursos, visibilitat, i estratègies que altres públics.

Mckie i Munshi rebel·len part dels postulats pels quals els autors que conformen la Teoria Crítica es mostren contraris a l'adopció del model d'excel·lència de Grunig,

“Junto con los teóricos más críticos [...] seguimos percibiendo la simetría bidireccional como una parte o todo de los siguiente: errónea, ampliamente normativa en el emjor de los casos (y, en el peor, engañosa en su promesa de igualdad de intercambio entre realidades de poder desigual), muy restringida en la práctica y, hasta la fecha, estructurada para apoyar prácticas de exclusión social” (Mckie i Munshi, 2011:88)

Així mateix, part dels integrants de la Teoria Crítica aposten per desmarcar-se de la tradició positivista de la investigació en relacions públiques basada sobretot en l'estudi de la pràctica professional, aportant una perspectiva sociològica que vagi més enllà de la comunicació organitzacional (Xifra, 2011:74), i que té com a objecte d'estudi altres entitats com les nacions, les institucions, les comunitats i les organitzacions sense ànim de lucre.

“[...] ya es hora de terminar con la consideración de las relaciones públicas como la comunicación bidireccional simétrica que lo que pretende es el entendimiento mutuo y el consenso entre las organizaciones y sus públicos. Esto no es así porque es utópico, y es utópico porque, hoy y siempre, los profesionales de las relaciones públicas han prestado sus servicios a clientes y organizaciones que les han contratado para defender sus intereses en términos de imagen pública y reputación, es decir, en términos también económicos, pues una empresa necesita tener una reputación positiva únicamente para fomentar sus beneficios económicos.” (Xifra, 2011:19)

En aquest sentit, alguns dels autors crítics són contraris a establir com a principi que les relacions públiques són una funció directiva o de gestió, ja que consideren que hi ha també relacions públiques no-directives que s'apliquen en un marc no empresarial ni comercial.

“[...] el acento norteamericano en los enfoques centrados en organizaciones y grandes empresas minimiza las relaciones públicas como medio con el que los grupos, durante mucho tiempo, han defendido sus casos y han buscado alcanzar sus objetivos.” (Mckie i Munshi, 2011: 102)

A banda, consideren que el paradigma dominant s'ha centrat en un enfocament massa funcionalista que ha primat l'estudi de l'efectivitat, l'excel·lència, l'avaluació, la professionalitat, el rol i l'*status* de les relacions públiques, oblidant altres temes com el llenguatge, la retòrica, la persuasió i el diàleg, entre d'altres.

Com explica L'Etang (2009:27) el pensament crític en realitat va emergir en els anys vint a partir del marxisme occidental centrant-se sobretot en l'estudi de la distribució del poder. Aquesta corrent teòrica, que entén la crítica no com a necessàriament quelcom negatiu, partia dels principis del desafiament de les assumpcions existents, de l'anàlisi i la crítica, i de l'alteració dels límits o dels camps a partir de la introducció de nous temes o enfocaments.

La coherent crítica en relacions públiques, a més, defensa l'ús de conceptes d'altres camps d'estudi per tal d'ampliar la construcció de la disciplina de les relacions públiques, recordant que aquest és el procés que abans han seguit disciplines científiques ara ja consolidades com són la psicologia o la sociologia.

“En el trabajo interdisciplinario, los conceptos se prestan y se comparten entre las disciplinas relacionadas para ampliar el conocimiento y desarrollar la teoría” (L'Etang, 2009:29).

Segons aquesta autora, el pensament interdisciplinari és essencial en l'estudi de les relacions públiques, ja que permet abordar-les des de diferents perspectives i establir noves relacions. En aquest sentit, esmenta que la investigació sobre relacions públiques pot veure's enriquida per conceptes i aproximacions provinents de camps pròxims com el màrqueting o el management, però també de més llunyans – aparentment- com la sociologia.

És per això que adverteix del risc que tant acadèmics com estudiants siguin massa introspectius en l'estudi de les relacions públiques i que treballin de manera massa convergent en àmbits rigidament prefixats, en comptes de cercar nous punts de vista emprant el pensament creatiu.

“Pensar de forma divergente puede ayudar a nuestra creatividad (una habilidad muy apreciada en relaciones públicas), forzando los caminos de nuestro cerebro para trabajar de una manera inusual” (L'Etang, 2009:32).

Una altra de les teories de les relacions públiques és la coneguda com a *Teoria de la Retòrica*. Dins d'aquesta teoria, hi trobem autors com Robert Heath (2001, 2010), segons el qual les relacions públiques s'han de basar en una creació conjunta de significat emprant l'*advocacy*, l'argumentació i el diàleg.

Segons Heath (2001:32) el paradigma retòric considera que és clau que el procés de comunicació tingui especial èmfasi en la investigació sobre el que els públics, les organitzacions, el mercat i les audiències fan i diuen, per tal de poder-ne també interpretar els indicis i els comportaments. D'aquesta manera, les relacions públiques poden aportar valor a la societat.

Altres autors dins d'aquesta perspectiva són Botan i Taylor (citats per Toth 2010), amb un plantejament una mica diferent al de Heath, que s'ha anomenat *cocreacionisme*. El cocreacionisme es basa en la premissa que els públics són cocreadors dels missatges i del procés de comunicació amb les organitzacions, de manera que els missatges són construïts per ambdues parts, mitjançant el diàleg.

Toth (2010) i Bowen (2005) han intentat establir punts en comú entre la perspectiva simètrica i la retòrica, identificant que termes com *debat*, *discussió*, *negociació* i *col·laboració*, en realitat poden encabir-se també dins el concepte de 'simetria' de la teoria de Grunig.

Tal com recorda Brown (2010), l'estudi històric sobre els inicis de les relacions públiques ha despertat escàs interès entre els teòrics. Existeix doncs una altra teoria dins les relacions públiques coneguda com la *Teoria Historicista*, que estudia l'evolució de les relacions públiques al llarg dels anys i que té en el mateix Brown un dels autors més destacats.

D'altres autors que també s'han interessat per la història de les relacions públiques són Hiebert (1966), Cutlip (1995) i Pearson (a Toth 2009), explorant també la relació entre les relacions públiques i altres formes d'influència. En aquest sentit, vinculant les relacions públiques amb la sociologia i la història, aquests autors postulen que es poden establir els orígens de les relacions públiques molt abans del que tradicionalment s'ha considerat, que ha estat entre finals del segle XIX i principis del segle XX atribuint el seu origen com una conseqüència de la industrialització i de la comunicació de masses.

Anys abans, Bernays (1923), a *Crystallizing Public Opinion*, ja identificava pràctiques de relacions públiques des de l'Antiguitat i repassava el pes que aquestes havien tingut en determinats períodes històrics –en el seu cas centrant-se en els Estats Units–, remuntant-se a 1865.

L'*aproximació postmodernista* a les relacions públiques parteix de les pròpies premisses del Postmodernisme: la no creença en un única certesa absoluta, ni a la veritat objectiva, per la qual cosa aposta per l'adopció de diferents perspectives i l'aplicació de diverses metodologies. Des del punt de vista econòmic, el Postmodernisme s'allunya del neoliberalisme i del lliure mercat, amb un esperit més antimaterialista.

És per això que des de la Teoria Postmodernista de les relacions públiques es critica la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència per trobar-la massa adherida a la concepció econòmica pròpia del capitalisme, arribant inclús al neoliberalisme.

“Symmetry-excellence theory reflects a modernist, progressivist, and fundamentally procapitalist worldview that postmodernism regards as neoliberalism” (Brown, 2010:286)

Segons Holtzhausen (citat per Toth 2010) les cinc característiques del Postmodernisme inclouen:

- un èmfasi en les realitats individuals
- la responsabilitat social i ètica
- la contemplació de diferents idees i perspectives
- i una filosofia que se centra més en la realitat immediata que en la cerca d'un estat ideal de societat.

Guy Debord (citat a Brown, 2010) és una de les veus més prominents del postmodernisme en relacions públiques, un moviment les idees principals del qual

estan recollides a Ihlen et al. (2009) i que, segons McKie i Munshi, es caracteritza per anar més enllà de la racionalitat i:

“[...] tratar los límites de la razón, la epistemología, la representación del mundo, la naturaleza del poder contemporáneo y la relatividad de las configuraciones entre poder y conocimiento.” (McKie i Munshi, 2011:90)

Des de la teoria crítica, doncs, s’anima a emprar un *enfoc qualitatiu* en la investigació sobre relacions públiques, sumant-se a una petició formulada ja

L’any 2000, Dozier i Lauzen (citats per Toth 2010) animaven als investigadors en relacions públiques a emprar diverses metodologies d’investigació i a no centrar-se únicament en l’ús de les tècniques quantitatives, que eren les que havien dominat l’estudi científic fins al moment.

Des de la Teoria Crítica, de fet, es qüestiona que la Teoria de la Simetria s’hagi basat des dels seus orígens en una metodologia bàsicament quantitativa emprant mostres probabilístiques, menystenint la investigació qualitativa.

Segons Brown (2010) l’intent de legitimació de les relacions públiques com a disciplina científica, va dur a la Teoria de la Simetria i l’Excel·lència a primar aquest ús de les tècniques quantitatives, ja que es tractava també de les més emprades en la Teoria dels Sistemes, que, com hem indicat, va influir de manera determinant els postulats de Grunig.

Aquest fet ha provocat, segons Brown, que els editors de revistes científiques de relacions públiques hagin primat els articles on s’ha aplicat una metodologia quantitativa i ha dificultat la publicació d’altres punts de vista.

Per contra, la Teoria Crítica es caracteritza a més per emprar mètodes d’investigació qualitatius, inclús arribant a definir-se com a “antiquantitativa” (Xifra, 2011:75). Alguns dels autors que defensen l’ús de la metodologia qualitativa en relacions públiques són L’Etang (2009), i Daymon i Holloway (2002).

Actualment, les relacions públiques s’aborden com un fenomen global, de manera que fenòmens com la *globalització*, la *internaconalització*, el *feminisme* i el *pluralisme* s’han convertit també en objecte d’estudi en l’àmbit de les relacions públiques.

Autors com Sriramesh (2008), han ressaltat la importància d’una perspectiva internacional a l’hora d’aplicar programes de relacions públiques eficaços. Sota aquesta premissa, aspectes com la multiculturalitat i la diversitat han de ser tinguts en compte abans d’elaborar una campanya de relacions públiques internacional.

Altres autors com McKie i Munshi (2011) també aborden les relacions públiques tenint en compte l’Antropologia i l’Etnografia. Per a McKie (2001) el Postmodernisme i la Teoria del Caos, han d’influir la manera com s’estudien les relacions públiques.

El Feminisme en relacions públiques parteix de la realitat que quasi el 70% dels seus professionals són dones (L.A. Grunig i Toth, 2006:41). Tot i així, el Feminisme no només es basa en les diferències socials per motius de gènere, sinó que contempla totes les injustícies socials, incloent aspectes ètnics i racials.

La literatura sobre *Issues Management* està proliferant dins la disciplina de les relacions públiques, la qual cosa no és estrany en el context social, polític i mundial. Després dels atacs de l’11-S s’ha escrit molt sobre comunicació de crisi. Així mateix, altres temes com el canvi climàtic i les crisis nuclears com la que ha tingut lloc a Fukushima, han fet multiplicar encara més la reflexió sobre l’*Issues Management*.

Uns dels autors més reconeguts en l'àmbit de la comunicació de crisi en els últims anys són Coombs i Holladay (2009).

7.4. Un problema terminològic...

Comunicació estratègica, comunicació corporativa, comunicació empresarial, comunicació organitzacional, ... múltiples termes per referir-se al mateix: relacions públiques.

Si és així, per què encara hi ha tants professionals del sector que es resisteixen a fer servir aquest terme?

Com apunten A. Arceo (a J.L. Arceo, 2004) i Matilla (2007) moltes de les empreses que es dediquen a l'exercici professional de les relacions públiques a l'Estat espanyol prefereixen emprar altres termes com el de 'consultoria de comunicació', en comptes de definir-se com a 'consultores de relacions públiques'. Tant és així, que en les mateixes sigles de la patronal del sector, ADECEC, no consten les inicials de relacions públiques malgrat el nom complet de l'entitat sigui Associació d'Empreses Consultores en Comunicació i Relacions Públiques. Un dels possibles motius el trobem en un estudi publicat per la mateixa ADECEC (2002:46) que constata que moltes consultories consideraven que el concepte de relacions públiques estava desprestigiat.

Analitzat l'estudi de les relacions públiques en l'àmbit universitari espanyol, Magallón detecta també que el terme Relacions Públiques està desapareixent d'algunes assignatures inclús quan específicament estan desenvolupant continguts propis de la disciplina,

“Al parecer, los gabinetes de relaciones públicas han dejado de existir en la formación universitaria: se han convertido en gabinetes de comunicación, la práctica profesional de las relaciones públicas en niveles superiores de las organizaciones, ahora aparecen como direcciones de comunicación (los famosos DIRCOM). Las técnicas específicas de las relaciones públicas son ahora técnicas de comunicación: organización de eventos, protocolo, de relación con los medios...” (Magallón, a J.L. Arceo Vacas, 2004: 379-380)

És aquest un problema que només afecta a l'Estat espanyol? Com veurem a continuació, sembla ser que no.

Com recorden Wilcox et al. (2009:15), un informe de l'*O'Dwyer's PR Services Report* posava de manifest que, de les 500 grans empreses incloses a la revista *Fortune*, el terme més utilitzat per descriure l'activitat de relacions públiques -concretament en 165 empreses- era el de 'comunicació corporativa'; quedant el terme 'relacions públiques' en segon lloc i només emprant-se en 64 de les 500 empreses analitzades. Altres termes per definir l'activitat eren 'assumptes públics', 'comunicació', 'relacions corporatives' o 'assumptes públics corporatius'.

Un dels motius d'aquesta preferència per emprar altres termes a nivell professional, sobretot pel que fa a la designació del rol de director de relacions públiques -que en la majoria d'empreses es coneix com a director de comunicació- és que es considera que el terme de 'comunicació', o més específicament 'comunicació corporativa', engloba totes les comunicacions de l'empresa, inclosa la publicitat, la comunicació de màrqueting, els *public affairs*, les relacions amb la comunitat i la comunicació interna. (Wilcox et al., 2009:16)

De tota manera, segons Cutlip, Center i Broom, no hi ha cap raó per pensar que algun altre nom substituirà el de relacions públiques, ja que aquest ha sobreviscut a més de

cent anys d'ús tant en l'àmbit professional com en l'acadèmic, i cada vegada més en la població,

“Tanto los medios informativos como los públicos de todo el mundo han comprendido el término y su uso para describir la función en las organizaciones. Cambiar el título no cambiaría más de 100 años de historia.” (Cutlip et al., 2006:169-170)

7.5. Competències del professional de les relacions públiques

Quan es descriu com hauria de ser el professional de les relacions públiques ideal, els autors i els mateixos professionals fan referència a diversos conceptes, com ara les competències professionals, les habilitats, les qualitats, els atributs, els coneixements específics...

Així doncs, i a manera de preàmbul, considerem apropiat fer un breu repàs a alguns d'aquests conceptes.

Segons la segona edició del *Diccionari de la llengua catalana (DIEC)* elaborat per l'Institut d'Estudis Catalans⁴⁰,

- Una *habilitat* és la “perícia, destresa, a fer alguna cosa”. 1 f. [LC]
- Un *atribut* és la “qualitat o manera d'ésser considerada com a pròpia d'algú o d'alguna cosa”. 1 m. [LC]
- Una *qualitat* és el “conjunt de propietats que constitueixen la manera d'ésser d'una persona o d'una cosa”. 1 f. [LC]
- Una *característica* és quelcom “que pertany al caràcter, que constitueix o revela el tret distintiu d'una persona o d'una cosa, peculiar”. 1 adj. [LC]

Pel que fa al concepte de *competència* –un terme molt emprat últimament en l'àmbit universitari des de l'aplicació del Pla Bolonya-, a la pàgina web de la UOC es descriu com:

“[...] el conjunt de capacitats que una persona posa en pràctica en el desenvolupament de la seva activitat professional i acadèmica, de manera eficient, autònoma i flexible. L'assoliment de la competència implica la combinació de coneixements, habilitats, actituds i valors que permeten [...] afrontar amb garanties la resolució de problemes en contextos acadèmics, professionals o socials.”⁴¹

Una altra definició de competència és la que proposa Perrenoud (2001),

“Competence is the aptitude to confront efficiently a family of analogue situations, consciously activating and in a fast, pertinent and creative way, multiple cognitive resources: knowledge, capacities, micro competences, information, values, attitudes, and schemes of perception, evaluation and reasoning.” (a Tena *et al.*, 2006:2)

⁴⁰ Institut d'Estudis Catalans. *Diccionari de la Llengua Catalana. Segona edició* [en línia]. [Consulta: 14 agost 2011]. Disponible a: <<http://dlc.iec.cat>>

⁴¹ UOC. *Sobre el procés de Bolonya* [en línia]. [Consulta: 9 desembre 2010] Disponible a: <http://www.uoc.edu/portal/catala/la_universitat/coneix_la_uoc/faqs/proces_bolonya/index.html>

Pel que fa als *coneixements* que es requereixen a un professional de les relacions públiques, la PRSA considera que són,

“What practitioners need to know in order to undertake their role competently” (PRSA, *The professional bond*, 2006)

Anne Gregory (2008), catedràtica de Relacions Públiques, directora del Centre for Public Relations Studies a la Leeds Metropolitan University del Regne Unit i editora en cap del *Journal of Communication Management*, recorda que són diversos els autors que han descrit les competències requerides als professionals de les relacions públiques i cita a Cutlip *et al.* (2000); Grunig i Hunt (1984); Newsom *et al.* (2000); Tench i Yeoman (2006); i Skinner *et al.* (2004). Així mateix, es refereix també a les publicacions de les associacions del sector com el Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2006) o el *Professional Bond* editat per la PRSA l’any 2006.

Després de repassar aquesta abundant bibliografia, Gregory considera que, malgrat tot, en ella no hi ha una descripció homogènia del que es considera competència professional en l’àmbit de les relacions públiques, conclouent que:

“This imprecision in the interpretation of what constitutes skills is endemic in the literature [...] there is no agreed competency identification framework for the public relations industry” (Gregory, 2008:216 i 217)

Així mateix, Gregory opina que s’ha dut a terme molt poca investigació sobre quines són les característiques personals requerides als professionals de les relacions públiques. I cita a Cutlip *et al.* (2000); Black (2001); i Newsom *et al.* (2000) com alguns dels pocs autors que han llistat els atributs, habilitats, coneixements i experiències desitjables en els professionals de les relacions públiques. De nou, però, considera que en elles hi ha certa confusió entre el que són competències professionals i el que es refereix més aviat als trets de personalitat.

Gregory va entrevistar a 17 professionals sènior de les relacions públiques que treballen per empreses públiques i privades del Regne Unit, amb més de 1.000 treballadors, i que reportaven directament al CEO o pertanyien a l’equip directiu de primer nivell; per tal de conèixer com classificaven de més a menys necessàries les competències recollides al llistat proposat per Bertram (University Competency Framework, 2005).

Els resultats van ser lleugerament diferents entre els professionals que treballen en el sector privat i els que ho fan en el públic, tal com es mostra en la Taula 2.

Taula 2: Competències del professional de les relacions públiques

Sector privat	Sector públic
- Visió estratègica	- Comprensió de la situació a nivell global
- Lideratge i suport als altres	- Consell i implicació
- Empatia	- Vetlla per la reputació del servei
- Capacitat de treballar sota pressió mantenint una actitud positiva	- Presentació i comunicació
- Responsabilitat i implicació vers els objectius corporatius	- Presa de decisions
- Habilitat comunicativa (capacitat de comunicar de manera clara, consistent i convincent)	- Construcció de relacions sòlides
- Capacitat per prendre decisions i actuar	- Definició d’estratègies i conceptes
- Capacitat de treballar en equip	- Capacitat de treballar sota pressió
- Capacitat d’anàlisi i investigació	- Capacitat de persuadir i influir
- Capacitat de planificació	- Creativitat i innovació

Font:: Gregory, A. (2008). “Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study”. *Public Relations Review*. n° 34. p. 221

Vegem que, segons aquest estudi, la creativitat i la innovació són competències que es valoren en els professionals que treballen en els departaments de comunicació d'organitzacions del sector públic.

Per la seva banda, tot i que Wilcox *et al.* (2009:33) adverteixen que qualsevol intent de definir un únic tipus de personalitat al professional de les relacions públiques seria inútil ja que el sector requereix disposar de diferents personalitats, sí que identifiquen cinc habilitats essencials que ha de tenir un professional de les relacions públiques. I aquestes són:

- (1) capacitat de redacció
- (2) capacitat d'investigació
- (3) perícia en la planificació
- (4) capacitat de resoldre problemes
- (5) competència empresarial i econòmica

Pel que fa a la capacitat per a resoldre problemes, tal com veiem en la seva explicació, els autors inclouen els conceptes d 'innovació' i 'creativitat'.

“Las ideas innovadoras y los planteamientos nuevos son necesarios para resolver problemas complejos o hacer que un programa de relaciones públicas sea único y memorable. Las promociones y las subidas salariales son para aquellas personas que muestran a la alta dirección cómo se pueden resolver los problemas de forma creativa.”
(Wilcox et al., 2009: 34)

Segons Jenkins (1993:14) els sis atributs essencials que ha de tenir un professional de les relacions públiques són:

- L'habilitat per a comunicar, sigui el missatge escrit, oral, dibuixat, plasmat en una fotografia o filmat.
- L'habilitat organitzativa, la qual implica tenir en compte tots els detalls, inclòs el pressupost.
- L'habilitat de socialització amb tot tipus de gent, la qual cosa requereix empatia.
- Integritat, la qual cosa es converteix en confiança i credibilitat per part dels públics interns de l'organització, però també per part dels externs inclosos els mitjans de comunicació.
- Imaginació, la qual considera necessària en qualsevol aspecte de les relacions públiques, ja sigui en la planificació d'una campanya o simplement en l'organització d'un esdeveniment, en l'elaboració de *briefings* per als fotògrafs, en la compra de mitjans, en l'edició de *house organs*, etc.
- I, per sobre de tot, la voluntat d'aprendre i de trobar noves solucions.

Per altra banda, al seu llibre *ABC de las Relaciones Públicas*, Sam Black (2004:227) adverteix que les relacions públiques no són un treball fàcil i que l'èxit exigeix posseir moltes qualitats, entre les quals inclou:

- sentit comú
- curiositat
- capacitat per a comunicar-se de manera oral i escrita
- flexibilitat
- resistència
- estar atent als detalls
- una bona educació general
- la força de superació
- i que li agradi la gent.

Tot i que en aquest llistat Black no menciona la creativitat, atributs com la flexibilitat i la curiositat, com hem vist en capítols anteriors, són mencionades pels teòrics de la creativitat com a característiques dels individus creatius.

Així mateix, Wilcox *et al.* (2009:39) expliquen que al PRSSA Forum de primavera de 1990 es van llistar les característiques personals que hauria de tenir un professional de les relacions públiques. Entre elles, es menciona una “forta creativitat”. A l’estudi, s’indicava també que un bon professional de les relacions públiques havia de: tenir sentit de l’humor, ser positiu i optimista, ser amigable i tenir facilitat per a conèixer gent, ser capaç de mantenir converses amb tot tipus de persones, tenir la capacitat d’assumir bé el rebuig i la frustració, ser capaç de persuadir amb facilitat, tenir bona aparença i transmetre una imatge professional, ser considerat i tenir tacte, disposar d’una bona oratòria, ser capaç d’aconseguir la confiança de l’alta direcció, gaudir estant envoltat de gent, saber escoltar, ajudar en la resolució de problemes, tenir una gran curiositat per diversitat de coses, gaudir llegint tot tipus de textos, tenir determinació per acabar els projectes, ser enèrgic, ser capaç de resoldre emergències inesperades, ser capaç de considerar els errors com a oportunitats per a aprendre, ser objectiu i capaç de veure la situació real dels fets, respectar les opinions dels altres, ser perceptiu i sensible, i, per últim, tenir la capacitat d’absorbir i retenir ràpidament nova informació.

Anys més tard, la Public Relations Society of America (PRSA) va elaborar *The Professional Bond. Public Relations Education and the practice* (2006), un informe on es recullen les competències requerides als professionals de les relacions públiques a partir d’una investigació que es va dur a terme entre professionals i docents. Així les competències més requerides als nous professionals que s’incorporen al sector són:

- Capacitat de redacció.
- Pensament crític.
- Habilitats per a la resolució de problemes.
- Bona actitud.
- Capacitat per comunicar en públic.
- Iniciativa.

Mentre que als professionals sèniors en actiu, l’estudi mostra que el que més se’ls exigeix és:

- Capacitat d’investigació.
- Capacitat de relacionar-se de manera professional amb els mitjans de comunicació.
- Experiència laboral en el sector de les relacions públiques.
- Coneixements de direcció en comunicació i de *management*.
- Coneixements d’*issues management*.

Cutlip *et al.* (2006:150) també compilen les capacitats, coneixements, habilitats i qualitats que Jo Proctor havia descrit en un article publicat al *Public Relations Journal* i que es detallen a la Taula 3.

Taula 3: Capacitats, coneixements, habilitats i qualitats en relacions públiques identificades

Capacitats	Redacció efectiva Discurs persuasiu
Coneixements	Coneixements profunds dels mitjans de comunicació socials Comprensió del procés de direcció i gestió Perspicàcia en els negocis i les finances
Habilitats	En la resolució de problemes En la presa de decisions Destresa en el tracte amb el client Assumpció de responsabilitats
Qualitats	Estabilitat i sentit comú Energia i entusiasme Àmplia gama d’interesos i curiositat intel·lectual Saber escoltar

	Tolerància a la frustració Estil
--	-------------------------------------

Font: Cutlip *et al.* (2006:150)

Cutlip *et al.* (2006:151) també inclouen al seu llibre els 10 trets que Bill Cantor considerava calia tenir per assolir l'èxit en relacions públiques i que havia descrit també en un article publicat al *Public Relations Journal*:

- Resistir la tensió
- Iniciativa individual
- Curiositat per a aprendre
- Energia, dinamisme i ambició
- Pensament objectiu
- Actitud flexible
- Servei als altres
- Actitud amistosa
- Versatilitat
- No ésser tímid ni insegur

De tots aquests trets, els més propers a la creativitat són segurament la curiositat per aprendre, l'actitud flexible i la versatilitat.

Així, ens fixarem en les descripcions que Cantor fa d'aquestes tres qualitats. En primer lloc, la *curiositat per aprendre* l'associa amb que el professional de les relacions públiques ha de tenir una ment inquieta i un desig per aprendre tot el possible sobre el client, el seu producte o servei i el sector n'què aquest opera.

Especialment vinculada a la creativitat és la següent reflexió que fa l'autor sobre la importància de la inquietud i les ganes d'aprendre que haurien de tenir els professionals del sector:

“Dado que las relaciones públicas no son una ciencia exacta, a veces el profesional debe intentar varias aproximaciones para solucionar un problema y algunas de ellas puede que no funcionen. Y si no funcionan, no las contemplan como errores personales sino como oportunidades para aprender. Resuelven los problemas con persistencia e inteligencia.” (Cantor, citat per Cutlip *et al.*, 2006:151)

Cantor defineix per altra banda la *flexibilitat* com la capacitat de contemplar les coses des del punt de vista de les altres persones; i la *versatilitat* com la capacitat d'actuar bé en gran quantitat d'àrees gràcies al coneixement generalista que posseeixen,

“Los ejecutivos de éxito son capaces de actuar bien en gran variedad de áreas porque poseen un espíritu arriesgado y un interés verdadero por el mundo en general. Los mejores profesionales son generalistas con una especialidad. Desean aprender y su habilidad para centrarse en varios objetos les ayuda a ajustarse rápidamente en nuevas tareas, múltiples problemas y necesidades de sus clientes.” (Cantor, citat per Cutlip *et al.*, 2006:152)

Altres estudiosos de les relacions públiques com Magda Pieczka i Jaquie L'Etang (2006) també han identificat al llarg de les investigacions que han dut a terme entre professionals de les relacions públiques del Regne Unit, que la creativitat i la flexibilitat mental són algunes de les qualitats mencionades per aquests mateixos professionals. I manifesten que,

“Practitioners do not identify specific knowledge but rather focus on personal qualities such as creativity, lateral thinking, flexibility, articulateness, persuasiveness, common sense, and integrity.” (L'Etang i Pieczka, 2006: 279)

Per altra banda, des del propi sector professional, personalitats com Howard J. Rubenstein, president i fundador l'any 1954 de Rubenstein Associates, opina sobre els atributs clau que distingeixen als millors professionals de les relacions públiques, entre els quals situa la creativitat i la imaginació. Així, manifesta que,

“Ethics, intelligence, and willingness to put in the time and hard work are core characteristics. Good PR professionals should have the ability to write web and speak effectively. The final attribute is creativity and imagination, combined with an understanding of reality and practicality. Professionals in the field should be able to stretch the envelope as far as technique and methodoly go, without forgetting what they are trying to achieve.” (a Seitel, 2007: 126)

Una altra veu del sector professional, Amy Brinder, CEO de RF Binder Partners, Inc. (una de les empreses del Ruder Finn Group), considera que les qualitats més importants que els professionals d'una agència de relacions públiques poden oferir als seus clients són: la visió estratègica, la comprensió de les necessitats dels clients, la curiositat i la creativitat. Concretament sobre aquesta última opina que:

“We live in a world where there is a lot of clutter. Consumer and business people are being bombarded with messages from a variety of brands, business, institutions, etc. Creativity enables you to find a new way of looking at something or enabling other people to hear the message that you want to convey. That is more important than ever.” (a Seitel, 2007: 307)

Per altra banda, Aaron Cushman (2004), a l'article “50 years of PR passion; 20 tips for success” publicat a la revista de la PRSA *Public Relations Tactics* (2004: 21 i 29), entre els vint consells que dona a les futures generacions de professionals de les elacions públiques inclou el “pensar de manera creativa”, i recorda les paraules del reconegut com a pare de les relacions públiques Edward Bernays “Make news, not news releases”.

De la mateixa manera, John Budd, soci fundador i director de The Omega Group i premiat *PR Professional of the Year* per la revista *PR Week*, recull 10 consells per a futurs professionals de les relacions públiques, fruit de la seva dilatada experiència professional, entre els quals situa en setè lloc ‘entendre i apreciar què és la creativitat’. I apunta que la creativitat:

“It’s not an Eureka moment. It’s seeing what others ignore; putting it in context with other happenings or events; instinctively reasoning an outcome and having an answer or a solution. It can make you unpopular upfront but appreciated later” (Budd, 2007:47)

A l'Estat espanyol, els resultats de l'estudi *El estado de la Comunicación en España 2010. Anuario Dircom 2010* elaborat per la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom a través de l'anàlisi de les respostes de 265—directors de comunicació d'empreses de l'Estat espanyol, indiquen que la creativitat és una de les qualitats més importants per als responsables de Comunicació de les organitzacions, amb un percentatge entorn al 45%. Les qualitats considerades més importants per als responsables de comunicació són, per ordre decreixent, la capacitat de comunicació oral i escrita (amb un 86,2%), la seva accessibilitat als mitjans de comunicació (74%), la seva influència a l'alta direcció (59,4%), i amb percentatges en torn al 45% altres qualitats destacables com l'empatia, l'alt coneixement tècnic dels productes/serveis de l'empresa, la creativitat i l'autoritat/lideratge (Dircom, 2010: 28).

Les competències professionals que han de tenir els futurs professionals de les relacions públiques van ser analitzades per Lalueza (2009) comparant-les amb les que contempla el sistema educatiu nord-americà. L'estudi es basava en l'anàlisi del *Libro blanco: títulos de grado en Comunicación* (ANECA, 2005) -on es donen les directrius d'aquests graus per adaptar-los al Pla Bolonya- i en l'anàlisi del ja mencionat informe *The Professional Bond* (PRSA, 2006). Com a conclusions va detectar que el nivell de

coincidència entre els dos models formatius era molt elevat, ja que de les 19 competències identificades, 16 eren coincidents. Per altra banda, indicava que en el model espanyol sembla existir una tendència per desmarcar-se més de les competències més vinculades més al periodisme (com la redacció) i que fa més èmfasi, entre altres aspectes, en potenciar la creativitat.

“[...] el modelo formativo estadounidense se caracteriza por prestar mayor atención a los conceptos más genuinos de la disciplina (teoría relacional, *issues management*, bidireccionalidad...), por poner mucho énfasis en los aspectos éticos, por dar suma importancia a las competencias vinculadas a la comunicación oral y escrita y por potenciar los lazos con la profesión. El modelo español, a su vez, se caracterizaría por el énfasis en los aspectos psicológicos, la potenciación de la creatividad y del trabajo en equipo, la marcada voluntad de desmarcarse de las competencias consideradas periodísticas y la omisión de una perspectiva histórica” (Lalueza, 2009:150)

7.6. Rols professionals en relacions públiques

Pel que fa als rols professionals que pot adoptar un professional de les relacions públiques, alguns dels autors que més han escrit sobre el tema són Broom i Smith (1978), Broom (1982), Broom i Dozier (1986), Dozier (1992), Dozier i Broom (1995) i Cutlip *et al.* (2009).

Segons Cutlip, Center i Broom, les relacions públiques exerceixen dins l'organització el que anomenen *funcions d'staff*, és a dir, aquelles funcions que “aconsellen i assisteixen a les funcions de línia”. Les funcions de línia, per la seva banda, són les que estan “relacionades amb la producció i el benefici [...], determinen les regles i fixen el rumb” de l'organització i “han de contribuir a les línies generals del negoci, més que a complir objectius autònoms o elaborar els productes finals de l'organització” (Cutlip *et al.*, 2006: 159-160)

Com a *funcions de línia* aquests autors situen els departaments d'enginyeria, producció i màrqueting. Mentre identifiquen com a *funcions d'staff*, els departaments financer, jurídic, de recursos humans i el de relacions públiques. Els autors incideixen en la importància que tots aquests departaments es recolzin mútuament. Tot i així, apunten que les relacions públiques haurien de passar de funció d'*staff* a funció en línia, ja que les relacions públiques poden ajudar en la resolució de problemes, més enllà que comunicatius, de negoci.

“Dado que las relaciones al nivel de directivos son una función cada vez más importante y constituyen una función central, muchos profesionales de las relaciones públicas pasan a puestos de dirección de línea” (Cutlip *et al.*, 2006:161)

En la definició més concreta dels rols que poden assumir els professionals de les relacions públiques, les aportacions de Broom (1982) i Broom i Smith (1978) recollides també a Cutlip *et al.* (2006) proposen quatre rols:

- tècnic en comunicació (*communication technician*)
- prescriptor expert (*expert prescriber*)
- facilitador de comunicació (*communication facilitator*)
- facilitador del procés problema-solució (*problem-solving process facilitator*)

Els autors entenen com a rol,

“[...] esquemas de comportamiento par tratar situaciones que surgen en su trabajo y cumplir las expectativas de los demás sobre lo que deberían hacer en el desempeño de su labor.” (Cutlip *et al.*, 2006:131)

I recorden que els quatre rols identificats poden ser desenvolupats a la vegada per un mateix professional de les relacions públiques, en funció de les circumstàncies.

El primer rol, el de *tècnic de comunicació*, faria referència als professionals encarregats de la redacció de notes de premsa i altra tipus de documentació, del contacte amb els mitjans de comunicació, l'actualització de la pàgina web, etc. Es tractaria del professional que executa les tècniques de relacions públiques i que no participa encara de la identificació dels problemes comunicatius ni en la recerca de les solucions, que li venen marcades per la direcció.

El de *prescriptor expert*, per la seva banda, descriuria els professionals que són considerats autoritats en el que es refereix a la identificació de problemes comunicatius i en el desenvolupament i implementació dels programes de comunicació. Si adopta aquest rol, el professional de les relacions públiques corre el risc d'actuar independentment i sense comptar amb la implicació d'altres directius de l'organització i de direcció general.

Per contra, en el rol de *facilitador de comunicació*, els professionals de les relacions públiques actuen com a intermediaris de la comunicació entre una organització i els seus públics, mantenint una comunicació bidireccional. La seva finalitat també és mantenir a la direcció de l'empresa informada del que opinen els diferents públics de l'organització per tal que pugui prendre decisions d'interès mutu.

Per últim, el quart rol definit de les relacions públiques és el de *facilitador de la resolució de problemes*. En aquest cas el professional de les relacions públiques col·labora amb altres directius de l'organització a l'hora de definir i resoldre problemes de negoci, convertint-se, així, en membre de l'equip de planificació estratègica i part de la cúpula directiva de l'organització. En aquest cas “la manera de pensar de les relacions públiques s'eleva al nivell de la presa de decisions de gestió.” (Broom i Smith, 1979:47-59)

Gregory fa referència a la reducció a dos rols proposada per Dozier (1992): la de director de comunicació i la de tècnic en comunicació. Sobre aquests dos rols, els estudis de DeSanto i Moss (2005) identifiquen que entre les funcions de director de comunicació no només hi ha les pròpies del domini de les tècniques de relacions públiques i de la gestió d'equips, sinó que també són necessàries habilitats directives vinculades a treballs de comunicació més complexos, com ara l'expertesa en *issues management* o *media relations on corporate earnings*.

En aquest sentit Gregory recorda que Moss *et al.* (2000) i Murray i White (2005) van detectar arrel de les seves investigacions que els CEOs de les organitzacions trobaven a faltar un rol més estratègic en els professionals de les relacions públiques, causat una manca de coneixements en finances i del sector concret on opera cada empresa.

Marie E. Leichliter en la seva tesi Master of Arts defensada el 2001 a la Universitat de Pennsylvania (Califòrnia), analitzava els quatre rols descrits a Cutlip *et al.* (2000) buscant si en la seva definició mencionaven la necessitat de creativitat, arribant a la conclusió que, tot i que aquests diferents rols es veurien afavorits pels coneixements sobre tècniques creatives, els seus autors no ho feien constar.

Així, segons Leichliter, l'estudi de la teoria de la creativitat ajudaria molt als professionals que actuen com a *tècnics de comunicació* ja que podrien adoptar tècniques i recursos per tal d'aplicar-los en la redacció de múltiples documents; també als *prescriptors experts* els ajudaria a l'hora d'identificar problemes de comunicació i

buscar-hi solucions, ja que incita també a utilitzar la intuïció com a habilitat per a la identificació de problemes comunicatius,

“Creative problem solving techniques provide one with the ability to find innovative and sometimes revolutionary thoughts that would otherwise remain buried. These connections could be imperative in the development of methods to head-off disasters. In addition, creativity theory encourages one to use intuition, the ability necessary for making predictions and identification of potential problems.” (Leichliter, 2001:18)

Segons aquesta autora, el rol de *facilitador de comunicació* també es veuria beneficiat si els seus professionals tinguessin més formació en creativitat, ja que l'aplicació de la creativitat en l'elaboració de missatges i en la cerca de noves maneres de fer-los arribar als públics de l'organització ajudaria a combatre la saturació informativa.

Per últim, pel que fa al rol de *facilitador de la resolució de problemes*, en el text de Cutlip *et al.* (2000) sí que es menciona que realitzar *brainstormings* pot ajudar en la generació d'idees. Leichliter adverteix, però, que en el text els autors no mencionen la importància d'organitzar-lo de manera adequada ni el contextualitzen com una de les múltiples tècniques creatives. En aquest sentit, recomana que:

“[The problem -solving facilitators] should be trained to teach creative problem solving and the methods of creativity in addition to the public relations material. Situations arise within organizations that require one to go beyond traditional methods for solution.” (Leichliter, 2001:19)

I acaba recordant -no sense certa perplexitat-, que en el manual de Cutlip *et al.* (2000), considerat el llibre de text recomanat per la PRSA a les universitats nord-americanes, tot i que es llisten una sèrie de tècniques i llibres sobre com reeixir en la pràctica dels quatre rols de relacions públiques descrits, en cap moment es recomana cap tècnica creativa més enllà del *brainstorming* i tampoc es recomana la lectura de bibliografia específica sobre creativitat.

“Cutlip, Center & Broom provide a detailed list of activities that public relations practitioners participate in on a daily basis as they fulfill the four roles. Practitioners engage in any combination of marketing, publicity, advertising, press agency, public affairs, issues management, lobbying, investor relations, and development at different stage of their careers. There are textbooks and courses dedicated to the studies of creative marketing and creative advertising, yet creativity receives no mention by the authors of this text.” (Leichliter, 2001:20)

7.7. El procés de relacions públiques

Un dels primers autors que va definir el procés de presa de decisions estratègiques en relacions públiques va ser John Marston, autor de *The Nature of Public Relations (Relaciones públicas modernas, 1981)* on l'any 1963 va batejar sota l'acrònim RACE el procés de relacions públiques, el qual va dividir en quatre etapes:

- (1) *Research* (Investigació)
- (2) *Action* (Acció)
- (3) *Communication* (Comunicació)
- (4) *Evaluation* (Avaluació)

Com apunta Xifra (2011), el model RACE de Marston es va inspirar en el procés clàssic del “*management*” de la Direcció per Objectius (*Management by Objectives* –

MBO) dissenyat per Peter Drucker (1954). En el model de Marston, les fases se succeeixen en espiral de manera que,

“cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (*Evaluation*), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (*Investigation*) para seguir avanzando” (Noguero, 2000:80)

Kathy Matilla, a la seva tesi doctoral *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en relaciones públicas y comunicación integral* (2007), després de fer una exhaustiva revisió de la literatura especialitzada, afirma que el model de planificació estratègica desenvolupat per Marston, tot i no ser l'únic, és el més profusament citat en la literatura especialitzada en relacions públiques. Així mateix, considera que els models de planificació estratègica que no s'adapten exactament a la configuració del model clàssic de Marston

“[...] son, en su mayoría y en realidad, adaptaciones, ampliaciones o matizaciones de este, ya que, en esencia, contemplan básicamente la misma estructura procesual y en sentido estricto hacen referencia a los mismos conceptos y fasesbásicas” (Matilla, 2007:406)

Per la qual cosa, conclou que no s'han produït aportacions conceptuals significatives des de 1963 fins als nostres dies (Matilla, 2007: 406).

Cutlip, Center i Broom consideren que, “en la seva fase més avançada, les relacions públiques són una part científicament dirigida a la resolució de problemes i processos de canvi” (Cutlip *et al.*, 2006: 468), descrivint el procés de relacions públiques com un procés de resolució de problemes basat en quatre etapes:

- (1) *Definició del problema (o de l'oportunitat)*: Hase en què es du a terme la investigació per determinar les característiques del problema.
- (2) *Planificació*. Fase en què, a partir de la informació recopilada, s'elabora el programa de comunicació, on queden definits els públics, els objectius, l'estratègia, les tècniques, les accions i les metes a aconseguir.
- (3) *Actuació i comunicació*. Fase en què s'implementen les accions prèviament definides en el programa de comunicació.
- (4) *Avaluació*. Etapa en què s'avaluen la preparació, la implementació i els resultats del programa.

La fase (2) d'aquest model correspondria al que en el sector professional de les relacions públiques es coneix com l'elaboració del 'pla de comunicació', en el qual:

- Després d'investigar el problema, s'elabora un anàlisi *DAFO* a partir de l'aplicació d'una metodologia que permet determinar la situació competitiva d'una organització/ marca/ producte/ servei...respecte al mercat i també avaluar les característiques internes, de manera que finalment s'identifiquen les Debilitats, les Amenaces, les Fortaleses i les Oportunitats. En aquest quadre, les fortaleses i les debilitats són elements propis i per tant controlables, mentre que les amenaces i les oportunitats són factors externs del mercat i, per tant, menys controlables.

A partir del creuament de les debilitats i les amenaces es defineixen les *limitacions*; de la combinació de fortaleses i amenaces en surt la definició dels *riscos*; i fruit de l'anàlisi de les fortaleses i de les oportunitats s'identifiquen les *potencialitats*.

El mètode DAFO (SWOT en anglès) és en realitat una eina estratègica que té els seus orígens en els anys setanta i en el món empresarial, tot i que posteriorment s'ha utilitzat també en l'àmbit personal, de la comunicació, etc.

La tècnica va ser originalment proposada per Albert Humphrey, de la Universitat d'Stanford.

Tot i que, pròpiament, no es tracta d'una tècnica de creativitat, des de la Fundació Neuronilla para la Creatividad y la Innovación indiquen que sí que pot ser útil en una fase prèvia a la generació d'idees per tal de determinar l'objectiu creatiu, i també en la fase final d'avaluació de la idea creativa.⁴²

- Es defineixen els *públics objectius* (tant interns com externs)
- Es defineix l'*estratègia*. L'estratègia, segons el *DIEC* és 1^{er} art de coordinar les accions i de maniobrar per tal d'aconseguir una finalitat". 3 f. [ECT] . Segons Matilla, l'estratègia és "una forma de coneixement encaminada a la cerca de la manera més adequada de satisfer uns objectius, a través de la utilització d'uns mitjans"

"Las políticas de comunicación se fundamentan en el *credo corporativo fundacional*. Por ello la comunicación estratégica juega un papel fundamental, toda vez que amalgama *la visión la misión y los valores corporativos* con los *objetivos organizacionales*, con las *fuerzas existentes en el entorno* y con la totalidad de sus *públicos*." (Matilla, 2007:548)

Xifra defineix l'estratègia com una de les fases del procés de relacions públiques en el qual es dona desposta al *com* s'assoliran els objectius proposats,

"Los métodos para lograr los objetivos, la creatividad de los mismos, su viabilidad y facilidad, y el conocimiento que el profesional tenga sobre la aplicación de los principios de la persuasión para influenciar conductas, son los componentes de la estrategia" (Xifra, 2011:114)

- Es defineixen les *tècniques* i les *tàctiques*. Una tècnica, segons el *DIEC*, és el "conjunt de procediments d'un art, d'un ofici." 2 f. [LC]. Una tàctica, per contra, és el "camí més o menys hàbil, expedients que hom adopta, per a arribar a un cert resultat". 2 f. [LC]

En relacions públiques, les tàctiques correspondrien a les "iniciatives concretes a través de les quals els professionals de les relacions públiques gestionen els problemes i oportunitats tenint com a marc de referència les circumstàncies immediates" (Xifra, 2011:119)

A la pràctica, però, és habitual que existeixi certa confusió a l'hora de diferenciar una estratègia de relacions públiques, una tècnica de relacions públiques i una tàctica de relacions públiques, ja que, com indica Xifra (2011:118) "és evident que les fronteres conceptuals d'aquests tres termes a vegades no són clares".

- Es defineixen les *accions*
- S'inclou un *pressupost*
- S'indiquen els *mètodes d'avaluació* que s'empraran per determinar si s'han assolit els objectius

⁴²Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación. *Análisis DAFO (SWOT)* [en línia]. [Consulta: 13 agost 2011]. Disponible a: http://www.neuronilla.com/index.php?option=com_content&view=article&id=460/70

7.8. Alguns apunts sobre el sector

7.8.1. Els departaments de comunicació integrats

Els departaments de comunicació *in-house* (o integrats) de les organitzacions poden variar molt pel que fa a la seva estructura, tamany i posició respecte a la resta de departaments.

El màxim responsable dels departaments de comunicació sol ser el director de comunicació, també anomenat *dircom*. Antoni Noguero recorda els orígens del *dircom* a França i la seva diferència amb el *marcom* a “Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el s.XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización” publicat a la revista *Anàlisi* (2006).

Els departaments de comunicació integrats a les organitzacions poden estar formats per una sola persona, o comptar amb una plantilla de més de cinquanta professionals, pot estar ubicat a la seu central de la companyia o estar repartit en diverses seus. Com apunten Cutlip, Center i Broom,

“Hay organizaciones grandes con departamentos de relaciones públicas pequeños y al revés, organizaciones realmente pequeñas que ocupan a muchos profesionales e incluso a veces contratan empresas externas para asesoramiento suplementario.” (Cutlip *et al.*, 2006:155)

Per altra banda, els professionals que es dediquen a les relacions públiques dins d'una companyia, pot ser que no estiguin ubicats en un únic departament sota la denominació de ‘departament de relacions públiques’ o ‘departament de comunicació’, sinó que pot trobar-se dispers en d'altres departaments de l'organització.

“El personal de relaciones públicas también puede encontrarse disperso en la organización [...]. Algunos de estos profesionales pueden encontrarse en la sección de comunicación de marketing del departamento de marketing. Otros pueden estar asignados al departamento de personal, como especialistas en comunicación que redactan boletines internos y folletos. Otros pueden estar en marketing, trabajando de forma exclusiva en publicidad del producto.” (Wilcox *et al.*, 2009:128)

En les organitzacions que disposen de departaments de comunicació propis, aquest pot estar, a la vegada, dividit en diverses àrees, coordinades pel director del departament que, com hem vist, normalment rep la denominació de ‘director de comunicació’ més que no pas el de ‘director de relacions públiques’. Però, tal com recorden Cutlip, Center i Broom,

“[...] incluso los propios profesionales no se ponen de acuerdo sobre la estructura idónea y la posición de la actividad en los distintos tipos de organización. Consecuentemente, cada departamento interno de relaciones públicas está hecho a medida de cada organización y sus circunstancias particulares y especialmente a medida de las expectativas del director general.” (Cutlip *et al.*, 2006: 155)

Així doncs, no és estrany que les àrees que podem trobar dins d'un departament de comunicació puguin arribar a ser molt diverses. La dimensió i les característiques del departament de comunicació dependran de diversos factors: del tipus d'organització (si es tracta d'una empresa privada, d'una administració pública o d'una entitat sense ànim de lucre); de la seva mida; dels objectius de negoci, etc. Tot i així, Wilcox *et al.* (2009:127) apunten que les àrees més freqüents són:

- Relacions amb els mitjans de comunicació (Gabinet de premsa)
- Relacions amb els inversors
- Assumptes relacionats amb els consumidors

- Relacions amb el sector públic
- Relacions amb la comunitat
- Comunicació de màrqueting
- Comunicació interna

Si ens fixem en les característiques d'aquests departaments a l'Estat espanyol, segons les dades aportades per l'Anuario de la Comunicación en España (2010) elaborat per DIRCOM l'(Asociación de Directivos de Comunicación), els departaments de comunicació estan formats per una mitjana de 7 persones, i les funcions que aquestes realitzen més freqüentment són:

- Relació amb els mitjans de comunicació
- Comunicació d'imatge corporativa
- Comunicació de producte/marca
- Comunicació Interna
- Relacions institucionals
- Comunicació de la presidència

Segons el mateix estudi, els directors de comunicació depenen de direcció general en un 31% dels casos, de presidència en un 30,5%, del conseller delegat en un 14%, de direcció de màrqueting en un 5,5%, i d'altres departaments com recursos humans en un 19% dels casos.

Davant d'aquest panorama, sembla que cada vegada més els directors de comunicació reporten directament al màxim òrgan directiu de les organitzacions. Quelcom reiteradament reclamat per bona part dels teòrics de relacions públiques com ara Grunig, qui a *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992) ja manifestava que el director de relacions públiques havia de formar part del que ell va anomenar *la coalició dominant*: el conjunt de professionals amb rols directius dins l'organització que participen en la presa de decisions; o per Cutlip *et al.* (2006) quan defineixen el rol de relacions públiques com a *facilitador de la resolució de problemes*, com hem vist anteriorment en aquest mateix capítol.

7.8.2. Les empreses consultores

A banda dels departaments de comunicació integrats a les organitzacions, l'activitat de relacions públiques es concentra a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques que donen servei de manera externalitzada a les organitzacions. Aquestes empreses, com hem vist anteriorment, es poden autodenominar amb diferents noms, com ara agències de comunicació, assessors de comunicació, consultories de comunicació estratègica, gabinets d'imatge corporativa, etc.

Empreses del sector prefereixen utilitzar el terme comunicació en comptes de relacions públiques. A la vegada, tal com apunten Wilcox *et al.* (2009:139) existeix una tendència en el sector a preferir emprar el terme d'assessoria o consultoria en comptes del d'agència.

Davant d'aquesta diversitat terminològica, la presidenta d'ADECEC, Eloisa Alonso opina que,

“Aunque en el mercado hay de todo, en ADECEC nos gusta referirnos a nuestra labor como consultoria. [...] En España, aunque el término comunicación se emplea mucho, deberíamos referirnos a nosotros mismos como agencia de relaciones públicas o consultora de relaciones públicas, porque se adecua más a lo que hacemos, que es asesorar a nuestros clientes.” (a Garcia, 2010:8)

Aquestes empreses poden actuar com un reforç del departament de comunicació ja existent en l'organització o, en el cas que aquesta no disposi d'aquest departament,

poden fer-se càrrec de tota la planificació i l'execució de les campanyes de relacions públiques.

“La razón que se aduce con frecuencia para recurrir a la contratación externa es para obtener recursos y habilidades que no se pueden encontrar en el seno de la organización. Una segunda razón es la necesidad de complementar la plantilla interna durante periodos de gran actividad.” (Wilcox *et al.*, 2009:134)

Com apunta Arceo Vacas (2004:40) les consultores de relacions públiques poden estar formades només per un únic professional (el que es coneix com un assessor de comunicació) o per una gran quantitat de treballadors, com ara és el cas de les grans multinacionals que compten amb milers de treballadors en oficines repartides per tot el planeta.

Segons el rànquing 2010 elaborat per la revista *Holmes Report*, les principals multinacionals del sector són:

- Weber Shandwick
- Fleishman Hillard
- Edelman
- Burson-Marsteller
- MS&L Group
- Ketchum Pleon
- Hill and Knowlton
- Ogilvy Worldwide
- Euro RSCG Worldwide PR
- FD

Entre alguns dels altres rànquings que es publiquen periòdicament trobem els que elaboren les revistes *PR Week*⁴³ i *O'Dwyer PR*⁴⁴. Pel que fa a l'àmbit espanyol, trobem els de la revista *PR Noticias* o l'estudi *PR Scope* (2009) de Grupo Consultores. Més informació sobre aquests rànquings l'hem inclòs al capítol *Metodologia* d'aquest treball de recerca.

Moltes de les grans empreses de relacions públiques multinacionals, a la vegada, estan integrades en *holdings* o grans grups de comunicació que integren agències de publicitat, centrals de mitjans, etc.

L'inici d'aquestes associacions empresarials va tenir lloc als Estats Units a partir dels anys 70 des d'on es van començar a expandir, primer en els països anglosaxons, i més endavant en altres països.

Segons l'*Agency Business Report 2004* elaborat per *PRWeek* el 2004, el 60% de les activitats mundials de relacions públiques es concentren en empreses que formen part *holdings*. Els principals grups de comunicació són les que incloem a la Taula 4.

Taula 4: Principals grups de comunicació multinacionals

Nom del grup	Empreses de RRPP en propietat	Empreses de publicitat en propietat
Omnicom	Brodeur Porter Novelli	

⁴³ Top 150 PR consultancies. *PR Week* [En línia]. 2011 [Consulta: 13 agost 2011]. Disponible a <<http://toppragencies.prweek.co.uk/Top150-leaguetable.aspx>>

⁴⁴ 2011 Ranked PR Firm O'Dwyer's Worldwide Fees on Independent Firms with Major Us Operations. *O'Dwyer PR* [En línia]. 2010 [Consulta: 13 agost 2011]. Disponible a: <http://www.odwyerpr.com/pr_firm_rankings/independents.htm>

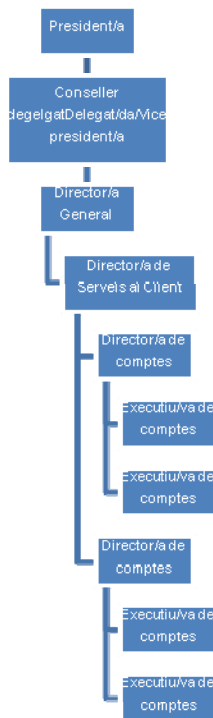
	Felischman-Hillard Cone Ketchum Gavin Anderson Clark & Winstock	
WPP	Hill and Knowlton Cohn & Wolfe Burson-Marsteller Ogilvy PR Robinson Lerer & Montgomery i GCI	J. Walter Thompson Ogilvy & Mather Y&R Advertising.
Interpublic Group (IPG)	Weber-Shandwick, Golin/Harris International Carmichael Lynch Spong DeVries PR MWW Group Tierney Communications	FCB Worldwide
Publicis Groupe	Publicis Dialog Publicis Consultants Rowland Communications MS&L	
Havas	Euro RSCG MVCMS Partners Euro RSCG Life Euro RSCG Magnet Abernathy MacGregor	
Incepta	Citigate Technology Citigate Broadcast Citigate Dewe Rogerson Citigate Sard Verbinnen, Citigate Cunningham Citigate Public Affairs	

Font:: "Agency Business Report", *PR Week* (2004, a Wilcox *et al.* 2009:146)

Com apuntàvem anteriorment, les empreses consultores en relacions públiques poden tenir diferents tipus d'organitzacions i de jerarquies en funció de la seva magnitud. Així, les petites empreses de relacions públiques poden estar formades únicament per un propietari i un ajudant. (Wilcox *et al.*, 2009:145)

En consultores més grans solen existir els següents càrrecs: president, vicepresident, directors d'oficina, directors de comptes, executius de comptes i ajudant o *assistants* d'executius de comptes. I departaments paral·lels als de comptes, com serien els propis de qualsevol empresa (secretaria, administració i finances, recursos humans, *New Business...*).

Arceo Vacas descriu el següent com l'organigrama habitual a les agències de relacions públiques, pel que fa als seus directius i executius.



Font: Arceo Vacas, J.L. (2004:44)

Els directors de comptes i els seus equips d'executius poden estar assignats a àrees o divisions. Entre les més habituals trobem comunicació en salut, comunicació en noves tecnologies, comunicació en màrqueting, comunicació corporativa, comunicació financera, comunicació de crisi, formació de portaveus, organització d'esdeveniments, *public affairs*, *lobbying*, etc.

De tota manera, a l'estudi realitzat per Alfredo Arceo l'any 1996 sobre l'organització de les grans empreses de relacions públiques de l'Estat espanyol mostrava que,

“[...] dichas empresas son proclives a una estructura organizativa de tipo horizontal; es decir, buscando una mayor agilidad con sus clientes, así como una comunicación interna rápida y rica, sin por ello anular la especialización en los directores de cuentas.” (a Arceo Vacas, J.L., 2004: 45).

A nivell global, Wilcox, Cameron i Xifra (2009:13) identifiquen que els serveis que aquestes empreses ofereixen als seus clients són:

- Comunicació de màrqueting
- Formació de portaveus
- Investigació i avaluació
- Comunicació en temps de crisi
- Anàlisi dels mitjans de comunicació
- Relacions amb la comunitat
- Organització d'esdeveniments
- *Public affairs*
- Imatge de marca i reputació corporativa
- Relacions financeres

Dependrà de factors com la mida, el tipus de clients, el sector d'on són els clients, etc. que una agència tingui més o menys departaments especialitzats. Així, a les agències petites, però fins hi tot en oficines de les grans multinacionals que operen a Espanya,

no és estrany que habitualment hi hagi com a màxim 6 divisions, a diferència del que passa en oficines de ciutats com per exemple Nova York, on poden treballar-hi més de 300 persones.

L'organigrama d'una agència de publicitat, en canvi, és diferent. En ell és freqüent trobar-hi *departaments de comptes* (format per directors de comptes, supervisors de comptes i executius de comptes), que són els encarregats de tenir el contacte permanent amb el client, de conèixer el negoci d'aquest i de transformar les seves necessitats comunicatives en *briefings* creatius per al departament creatiu. Les agències de publicitat també compten amb *departament creatiu*, que estan formats pel director creatiu executiu, directors creatius, redactors creatius (*copywriter*), directors d'art (*art directors*) i dissenyadors gràfics. Un altre dels departaments que hi ha a les agències de publicitat és el de *planificació de mitjans*, que és l'encarregat de comprar els suports publicitaris o de subcontractar aquesta tasca a una agència de mitjans i supervisar-la, el departament està format pel director de mitjans i els planificadors de mitjans. L'últim departament d'incorporar-se a les agències de publicitat, és el de *planificació estratègica i d'investigació*, format pel director de planificació i els *planners*. Aquest departament, que es va començar a incorporar a les agències de Londres a finals dels anys seixanta, és l'encarregat d'analitzar les investigacions sobre el mercat i els consumidors de la marca i d'ajudar als departaments creatius i de comptes en l'elaboració de l'estratègia comunicativa que es proposarà al client (Castellblanque i Serra, 2011).

Segons indica l'estudi *El sector de las relaciones públicas en España. Análisis económico* (2011) elaborat per Puesto Base, actualment a l'Estat hi ha més de 1.000 empreses dedicades al sector de la comunicació i de les relacions públiques.

Tot i així, les relacions públiques a Espanya són un sector econòmic encara relativament jove, ja que no va ser fins als anys 70 i principis dels 80 quan va començar a existir un volum significatiu d'empreses que es dedicaven professionalment a gestionar la comunicació de les organitzacions.

De la totalitat d'empreses que operen a l'Estat, 22⁴⁵ estan associades a ADECEC (l'Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas), que actua com a patronal des de l'any 1991. Aquestes 22 empreses ocupen en total a més de 700 professionals i facturen al voltant de 70 milions d'euros anuals⁴⁶.

Cadascuna de les empreses que formen part d'ADECEC compleixen els següents requisits (Matilla, 2007: 450),

- Facturació anual mínima de 240.404,84 €, exclusivament en concepte de honoraris.
- Mínim de 4 treballadors en plantilla.
- Tres anys mínim d'exercici professional a l'Estat espanyol o 5 anys d'exercici per part del director de l'agència.
- Que l'empresa es defineixi com a 'consultoria de relacions públiques i comunicació' i que consti així en l'objectiu social de l'agència.
- Que paguin la quota inicial i les anuals que estableix l'associació.

⁴⁵ Les empreses que actualment estan associades a ADECEC són: ACH, Actitud de Comunicación, Apple Tree Communications, Asesoras de Relaciones Públicas y Comunicación, Bassat Ogilvy Comunicación, Burson-Marsteller, Cohn and Wolfe, Citigate Sanchis, Edelman, Evercom, Globally, Hill and Knowlton, Ideograma, Ketchum/SEIS, Power Axle, MBN Comunicación, Medialuna, Paniagua Consultores, Porter Novelli, Text 100, Torres y Carrera, i Weber Shandwick Ibérica.

ADECEC. *Agencias de consultoria* [en línia]. [Consulta: 12 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.adecec.com/index.html>>

⁴⁶ ADECEC. *Información general* [en línia] [Consulta: 12 agost 2011] Disponible a: <<http://adecec.com/index.html>>

La mitjana de treballadors de les empreses que formen part d'ADECEC és de 26 treballadors, segons indica l'informe publicat per l'associació l'any 2008.

A banda de les empreses associades a ADECEC, tal com indica Matilla (2007:451), les agències i consultores que no hi estan associades constitueixen un col·lectiu altament heterogeni pel que fa al seu nombre de treballadors, a la seva facturació anual, a la seva propietat, a la tipologia dels seus clients o als serveix que ofereixen.

Algunes de les fonts per a aprofundir en l'estudi del sector de les relacions públiques a Espanya són *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*, que elabora ADECEC i del qual les edicions més recents són les de 2004 i 2008; els anuaris que elabora Dircom (L'Asociación Española de Directivos de Comunicación); l'informe *pr Scope 2009. El estudio de la imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España* elaborat per Grupo Consultores el 2009; i la bibliografia d'autors referents com Arceo Vacas (2004) i Antoni Noguero (1999).

Pocs estudis han dut a terme un anàlisi del sector partint de dades econòmiques, degut, en part, a la dificultat d'accedir a les xifres de facturació, ingressos i honoraris que moltes de les empreses del sector –bàsicament les de propietat nord-americana– no poden fer públiques de manera desglossada per la llei federal dels EUA *Sarvans Oxley* de 2002.

Així, a l'informe d'ADECEC (2008) pel que fa a dades econòmiques només s'apunta que les agències que pertanyen a ADECEC han augmentat la facturació total en un 43% de l'any 2004 al 2008, passant de 2.100.000 euros a 3.700.000 euros; mentre que ha disminuït en un 24% les que no formen part de l'associació, concretament de 2.600.000 a 1.600.000 euros.

Un dels pocs estudis recents basat en dades econòmiques és *El sector de las relaciones públicas en España* (Puesto Base, 2011) que es basa en les dades sectorials extretes de l'INE i de la Seguretat Social corresponents als anys 2008 i 2009, i de les dades de facturació i ocupació extretes del Registre Mercantil, aquest estudi revela que de les 1.000 empreses de relacions públiques que operen a Espanya, només el 2% supera una facturació d'un milió d'euros. La resta està formada per petites empreses de caràcter local o per organitzacions de dimensions molt reduïdes.

Les dades més recents, corresponents al 2009, revelen que les principals 25 empreses del sector⁴⁷ van sumar un volum de negoci proper als 110 milions d'euros. En el mateix període, el volum total del sector va arribar als 343 milions d'euros, la qual cosa significa que 233 milions d'euros són gestionats “de manera molt descentralitzada i per empreses amb volums de negoci inferiors al milió d'euros” (Puesto Base, 2011:6)

Segons les dades de l'INE que recull aquest informe, les xifres de facturació de 2009 representen un retrocés d'un 23,4% d'euros respecte a les mateixes dades de 2008, com a conseqüència –probablement– de la crisi econòmica.

⁴⁷ Segons l'informe *El sector de las relaciones públicas en España* (Puesto Base, 2011) les primeres vint-i-cinc empreses del sector són: (1) Inforpress, (2) Llorente & Cuenca, (3) Ketchum Pleon, (4) Estudio de Comunicación, (5) Burson-Marstell, (6) Bassat Ogilvy Comunicación, (7) Quum Comunicación, (8) Weber Shandwick Ibérica, (9) Planner Media, (10) Tinkle, (11) Edelman, (12) Interbrand Branding, (13) MBN Comunicación, (14) ACH, (15) Hill and Knowlton, (16) Apple Tree Communications, (17) Eurocofin, (18) Txet 100, (19) Perception & Image, (20) Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación, (21) Graylin, (22) Torres y Carrera, (23) Kreab & Gavin Anderson, (24) Media Luna Comunicación, (25) Marco de Comunicación

Comparant aquestes xifres amb els sectors més propers a les relacions públiques, com ara el sector publicitari i el del màrqueting directe, s'observa que la facturació del sector publicitari l'any 2009 va ser de 16.127 milions d'euros, la qual cosa representa un descens del 13% respecte a l'any anterior. Per la seva banda, el sector del màrqueting directe va facturar 898 milions d'euros, que representaven una caiguda del 38% respecte l'any anterior. A partir d'aquestes dades, sembla que el sector que més està patint la crisi econòmica és el del màrqueting directe, seguit del de les relacions públiques. El sector publicitari també està patint la crisi, però els seus estralls semblen centrar-se sobretot en les centrals de mitjans, que han vist una reducció del 18% a nivell de facturació (Puesto Base, 2011:5). Cal tenir en compte que estem davant de dades absolutes i no relatives, i que es tracta de dades de 2009. Faltarà conèixer les dades de 2010 i 2011 per a determinar amb més precisió quin ha estat l'impacte en el sector de la crisi econòmica.

Analitzant aquestes dades (i com es pot veure a la Taula 5), podem situar el volum de negoci que representa el sector de les relacions públiques en el marc d'un mercat global format també pel sector publicitari i per les empreses que es dediquen al màrqueting directe, observant que el tall del pastís de les relacions públiques és molt inferior al de les centrals de mitjans i al de les agències de publicitat.

Taula 5: Distribució del sector de la comunicació a l'Estat a partir de les dades de facturació corresponents a 2009

Sector	Facturació l'any 2009	%
RRPP	343 M€	2%
Publicitat (excloent centrals de mitjans)	8.873 M€	45%
Centrals de mitjans	9.771 M€	49%
Màrqueting directe	898 M€	4%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'informe de Puesto Base (2011:5)

Pel que fa als serveis que ofereixen a les empreses client, les consultores que formen part de la mostra de l'estudi d'ADECEC (2008) diuen oferir als seus clients són:

- Relació amb els mitjans de comunicació
- Comunicació corporativa
- Relacions institucionals
- Reputació corporativa
- Responsabilitat corporativa
- Comunicació de crisi
- Identitat corporativa
- Comunicació de màrqueting
- Comunicació interna

En el mateix informe s'indica que "totes les agències d'ADECEC ofereixen consultoria estratègica de comunicació", i que el 73% ofereixen serveis de formació en comunicació a directius, i el 27% serveis de comunicació de crisi (ADECEC, 2008).

Pel que fa a les tècniques de relacions públiques, l'informe revela que les més demandades per part dels clients de les consultories (tant a les agències d'ADECEC com a les que no) són:

- Gabinet de premsa (en el 89% dels casos)
- Recolzament en situacions de crisi (85%)
- Auditories de comunicació i imatge (83%)
- Organització d'esdeveniments (82%)
- Disseny de pàgines web (66%)

- Disseny gràfic (64%)
- Emplaçament a fires (58%)

Els serveis que, si es comparen les dades amb les de 2004, han experimentat més canvis són el lleuger descens del gabinet de premsa (de 5 punts percentuals); l'increment del recolzament en situacions de crisi (de 7 punts percentuals); la disminució en organització d'esdeveniments (d'un -11 punts percentuals); i l'augment molt significatiu pel que fa a disseny de pàgines web i disseny gràfic (d'un 21 punts i 8 punts percentuals respectivament), que, en realitat, no es tracta de funcions pròpies de les relacions públiques.

El descens en els serveis de gabinet de premsa (entès també com a relacions amb els mitjans de comunicació) ha estat analitzat per Lalueza (2011:341) qui apunta que pot veure's influït per un canvi en el model de relacions públiques (no tan centrat en l'agent de premsa) conseqüència també de la irrupció de les xarxes socials i de l'actitud cada vegada més crítica i participativa dels públics de les organitzacions.

Pel que fa a qui és la persona de l'empresa client que sol contractar els serveis d'una consultoria, el més habitual és que sigui el director general o el conseller delegat (en un 33% dels casos), seguit del departament de màrqueting (en el 25%), el departament de comunicació (en el 21%) i, per últim, el departament de presidència (en el 13%). Els canvis més significatius en aquest sentit respecte al 2004, són l'increment del departament de comunicació (de 6 punts percentuals) i el descens de presidència (de 13 punts percentuals).

Similars dades aporta l'estudi *PR Scope* (Grupo Consultores, 2009) quan revela que el màxim òrgan decisor en una organització a l'hora de contractar una empresa de relacions públiques és en un 45,6% dels casos el president o el director general, en un 51,2% dels casos el director de comunicació, en un 19,1% el director de màrqueting, en un 10,7% un comitè i en un 3,7% depèn d'una decisió internacional.

En canvi, una vegada l'empresa ja és client de la consultora, el contacte periòdic de treball amb el client, segons l'informe ADECEC (2008) es produeix amb el departament de màrqueting (en un 29% dels casos), amb el de comunicació (en el 27%), amb direcció general (en el 26%) i amb presidència (en l'11%).

De nou els canvis més significatius respecte l'any 2004 tenen lloc pel que fa a l'increment del pes del departament de comunicació com a interlocutor habitual de les agències (d'un 7%), i la reducció d'un 5% de la interlocució amb presidència.

Analitzant aquestes dades, s'observa un increment notable del pes que està adquirint el director de comunicació dins les organitzacions, una tendència que es correspon amb les dades que aporta l'anuari elaborat per Dircom (2010).

Tot i així, el sector a l'Estat espanyol sembla encara trobar-se lluny de la situació ideal reclamada per autors com Grunig (1992), Cutlip *et al.* (2006) o Wilcox *et al.* (2009), que consideren que les relacions públiques haurien d'estar supervisades directament pel màxim directiu de l'organització.

7.9. Màrqueting, publicitat i relacions públiques: una frontera difusa

Segons L'Etang (2009:68) les relacions públiques, en quan a professió, encara pateixen de certa manca de definició i també d'intrusisme practicat per altres disciplines com el màrqueting.

En algunes organitzacions, els departaments de màrqueting i de comunicació depenen d'un mateix director/a que s'encarrega de coordinar-los; en d'altres les relacions

públiques queden subordinades al departament de màrqueting; en d'altres són dos departaments independents amb el mateix accés directe a direcció general.

Quan es tracta específicament de comunicació dirigida al consumidor, sembla que aquesta línia divisòria entre màrqueting, publicitat i relacions públiques es fa més difusa. Més encara en el nou entorn 2.0 i la proliferació de campanyes *online*.

A nivell teòric, també han estat diversos els autors que des de les relacions públiques, però també des del màrqueting i la publicitat, han reflexionat sobre les diferències entre aquestes tres disciplines considerades essencials per a les organitzacions (Ehling *et al.*, 1992).

A partir de les reflexions d'autors de l'*Escola Europea de les Relacions Públiques* com Matrat (1971), Boiry (1989) i Ferrer (1993) la *publicitat* es definiria com l'estratègia del desig que motiva la demanda d'un producte o servei; la *propaganda* seria l'estratègia del condicionament que substitueix les accions reflexives per actes reflex; mentre que les relacions públiques serien l'estratègia de la confiança que atorga a la comunicació la seva autenticitat. (Xifra, 2006 i 2011:63).

Malgrat que idealment la publicitat, el màrqueting i les relacions públiques són disciplines que es complementen unes amb les altres, sovint apareixen conflictes (Cutlip *et al.*, 2006; L.A. Grunig, 1989). Des de les relacions públiques es critica que encara avui hi hagi especialistes en màrqueting que defineixin les relacions públiques com a simple *publicity* (Cutlip *et al.*, 2006: 173).

Autors com Kotler i Mindak (1978), Lauzen (1992), Moriarty (1994), Grunig i Grunig (1998), Cornelissen i Lock (2000); Wilcox (2001); i Hallahan (2007) han escrit sobre les diferències i les relacions organitzacionals entre màrqueting i relacions públiques, una relació que es fa més estreta quan es tracta de gestionar la comunicació entre les organitzacions, les marques i els consumidors.

Com hem vist a l'apartat *Teories de relacions públiques*, a finals dels anys 80 va començar una discussió al voltant del que es coneix com a *comunicació integrada* (*Integrated Marketing Communication, IMC*) que va derivar en el que es coneix com l'*Escola de la Comunicació Integral*, que compta amb dues línies: la Comunicació Total i la Comunicació Corporativa (centrada en la figura del Dircom)

La *comunicació integrada* va ser descrita com la combinació de tots els esforços comunicatius de les organitzacions (incloent publicitat, màrqueting directe, promocions i relacions públiques) amb l'objectiu de maximitzar els efectes de la comunicació i assolir els objectius de l'organització (Anantachart, 2006). És un concepte segons el qual una empresa integra i coordina els seus canals de comunicació per a aconseguir un missatge clar, coherent i convincent sobre l'empresa i els seus productes (Kotler *et al.*, 2000).

Com indica Matilla (2007:112) la globalització de l'economia i la multiplicació dels actius intangibles, van provocar que a finals del segle XX les organitzacions cada vegada estiguessin més alerta a la importància d'establir relacions amb els seus públics i que es preocupessin per la opinió pública, la qual cosa va repercutir en una posició més estratègica de la comunicació dins del món empresarial. En la pràctica, això es va traduir en la incorporació de la figura del director de comunicació (batejat com a Dircom pels professionals de França) a cada vegada més empreses.

Com recull Rose (1996), la comunicació integrada va ser defensada per autors com Caywood *et al.* (1991), Schultz (1991), Newsom *et al.* (1992), Duncan *et al.* (1993), i Harris (1994); però també va rebre les crítiques de teòrics com Dozier i Lauzen (1990), i Grunig (1994) els quals van considerar-la una intromissió del màrqueting en el terreny propi de les relacions públiques.

Xifra (2011:41) defineix la comunicació integrada de màrqueting com una estratègia en la qual les relacions públiques 'deixen' les seves tècniques a una estratègia de comercialització d'un producte o un servei.

Des del punt de vista d'Ehling *et al.* (1992) el màrqueting i les relacions públiques serveixen diferents funcions i les relacions públiques no poden arribar a assolir l'excel·lència si estan sotmeses a les decisions de màrqueting, afegint que quan una organització converteix a les relacions públiques en una funció de màrqueting, els professionals de les relacions públiques acaben adoptant un rol merament tècnic.

Quasi vint anys més tard, la comunicació integrada continua essent fortament discutida (Kitchen *et al.*, 2004; Christensen *et al.*, 2005) i, a nivell de pràctica professional, les relacions entre els departaments de màrqueting i els de comunicació i relacions públiques continuen patint alts i baixos.

Malgrat aquesta realitat, com indica Hutton màrqueting i relacions públiques no poden actuar dins les organitzacions en permanent conflicte i com a funcions aïllades,

“Clearly, the two fields could not act entirely independently any longer, at least without compromising organizational effectiveness and efficiency” (Hutton, 2010:510)

En la mateixa línia, Toni Segarra apunta que,

“Si no conseguimos hablar entre disciplinas, difícilmente conseguiremos ideas nuevas y podremos avanzar.”⁴⁸

Qui ha de fixar, llavors, l'estratègia? En la pràctica, en algunes organitzacions encara hi ha departaments de relacions públiques sota la supervisió del departament de màrqueting. Com hem vist, però, des de part de la teoria de relacions públiques es reclama que les relacions públiques desenvolupin les seves funcions al màxim nivell directiu. En aquesta línia, Cutlip, Center i Broom consideren que el departament de relacions públiques hauria de dependre directament de direcció general i englobar l'àrea de publicitat.

“La confusión también emana de la idea errónea de que la publicidad es competencia exclusiva del marketing. La publicidad diseñada para establecer, cambiar o mantener relaciones con los públicos importantes (normalmente la influyente opinión pública) debería, por sus objetivos y su naturaleza estratégica, estar supervisada por el departamento de relaciones públicas.” (Cutlip *et al.*, 2006: 173)

Fa més de trenta anys i des del món del màrqueting, però, Kotler i Mindak (1978) van elaborar un esquema amb cinc models de relació organitzacional entre els departaments de màrqueting i de relacions públiques on aquests podien tenir relacions dependents, independents o estar al mateix nivell sota direcció general. Els autors ressaltaven que cap dels models era el més adequat, sinó que cada organització havia de valorar, en funció de les seves característiques, quin era la que més s'adequava als seus objectius.

Hutton ressalta aquest apunt i critica que des de la teoria dominant de les relacions públiques s'hagi pres com a únic model correcte el que situa màrqueting i relacions públiques en paral·lel i sota la supervisió directa de direcció general.

⁴⁸ Segarra, Toni. Diálogos de cocina 2011. *Desaprender*. [En línia]. Donosti, 14 i 15 de març de 2011 [Consulta: 2 de maig 2011] Disponible a: <http://dialogosdecocina.com/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=194>

“That commonsense approach to defining the marketing/public relations interface probably remains good advice but has been ignored by those who insist that there is one correct model (e.g. Grunig, 1992) and who tend to dismiss or ignore a constructive partnership between marketing and public relations”. (Hutton, 2010:512)

Així, segons aquest plantejament, hi hauria empreses on el departament de relacions públiques actuaria com a dependent del de màrqueting, però també podria ser a la inversa. És a dir, també hi hauria casos en que fos el departament de màrqueting el que estigués sota la supervisió directa del de relacions públiques. Algunes organitzacions que podrien aplicar –i en alguns casos ja apliquen– aquest model serien les associacions professionals, els hospitals, les universitats i les organitzacions no governamentals.

“The public- relations-dominant model would be more appropriate for such organizations because, at least conceptually, it focuses on longer-term issues of organizational culture, identity, and community outreach, befitting the nature of those institutions. In addition, this model generally is more appropriate and effective for such organizations to engage in subtler form of marketing, making greater use of softer-sell tactics such as sponsorships and institutional advertising, rather than harder-sell techniques such as price-related advertising.” (Hutton, 2010:512)

Per altra banda, cal tenir present que, com apunta Hutton, des de la teoria del màrqueting cada vegada hi ha més veus que defineixen aquesta disciplina amb termes molts propers als de les relacions públiques. En aquest sentit, Hutton critica que alguns teòrics de les relacions públiques hagin establert la diferenciació entre màrqueting i relacions públiques a partir d’afirmacions com: que el màrqueting és vàlid només per a les empreses i que les seves tècniques no poden aplicar-se, per exemple, a institucions i ONGs; o que el màrqueting es defineix per centrar-se en els consumidors i en l’emissió de missatges unidireccionals mentre que les relacions públiques es caracteritzen per tenir en compte tots els públics d’una organització.

Especialment desafortunades considera doncs les afirmacions que feren Ehling, White i Grunig,

“In contrast to public relations, marketing communications is characterized by unilateral design, unidirectional message flow, and one-stage operation” (Ehling, White i Grunig, 1992:389)

“Marketing rationale and techniques are not [...] even useful nonbusiness organizations such as educational institutions, non-for-profit hospitals, and public welfare agencies” (Ehling, White i Grunig, 1992:359)

“The resolution of conflict and the mediation of disputes is essentially a public relations function and not a concern of marketing”. (Ehling, White i Grunig, 1992:369)

Tenint en compte que han passat quasi vint anys i que tant el màrqueting com les relacions públiques han evolucionat al llarg d’aquest temps, Hutton considera que aquestes idees sobre el màrqueting es pot afirmar que han quedat obsoletes.

Així, l’autor ressalta el fet que des del màrqueting cada vegada es té més en compte el *feedback* del públic objectiu; que quasi totes les organitzacions no governamentals empen tècniques de màrqueting; i que la resolució de conflictes és avui en dia objecte d’estudi de part dels teòrics del màrqueting

També en aquest sentit, Du Plessis (2007, 2008) observa que el màrqueting és cada vegada més conscient de la importància d’establir relacions de llarga durada amb una gran varietat de públics, oposant-se així al *‘hard sell approach’*, que en el seus orígens

empraven els professionals del màrqueting. Com recorden Kent i Taylor (2002), i Daymon i Holloway (2002), la comunicació de màrqueting cada cop té més en compte un diàleg col·laboratiu amb els seus públics, és a dir, d'establir ponts de diàleg i col·laboració, no ja amb audiències, sinó amb persones.

Hutton (2010:516) però, va més enllà, i considera que les definicions del que Kotler anomena *màrqueting genèric*, del que Plummer anomena *màrqueting relacional* i del que Duncan anomena *comunicació integrada (IMC)* són, en realitat, definicions del que fa dècades són les relacions públiques.

Des del sector professional, hi ha també agències de publicitat que en la definició de la seva pròpia missió ja parlen de la importància d'establir *relacions* i *diàlegs* amb els públics, com podem veure a la pàgina web de Villar-Rosàs,

“La nostra missió és crear i desenvolupar continguts integrats de comunicació que ajudin a les marques a connectar emocionalment d'una manera duradora i diferenciada amb els consumidors” [...] “com a persones hem après que una relació duradora només pot construir-se a través del diàleg directe i honest, el respecte mutu, la capacitat de sorprendre i la química personal. Així és com creiem que han de ser també les relacions entre una marca i els seus consumidors.”⁴⁹

Per altra banda, si analitzem algunes definicions de la publicitat del futur adaptada en l'entorn 2.0, no és difícil detectar que la frontera amb les relacions públiques sembla ser cada vegada menys clara. Així, el que des de l'agència de publicitat Double You Daniel Solana (*Hablando de postpublicidad*, 2010)⁵⁰, descriu com a *publicitat yin* o *postpublicitat*, podria ben bé referir-se al que són, en realitat, relacions públiques,

“Después de una época de predominio publicitario yang basado en campañas intrusivas que van a buscar al público allí donde éste se encuentra, llegan los tiempos de la publicidad yin, cuyo objetivo es la creación de espacios de encuentro, el cultivo de la relación y la elaboración de productos publicitarios con capacidad de atracción” (Solana, 2010:5)

“Hoy las marcas [...] deberán [...] empezar a sembrar espacios de relación [...] y establecer una relación basada en el interés mutuo.” (Solana, 2010:7)

“Si la evolución de la publicidad nos lleva cada vez más a acciones globales integradas [...] si el elemento central de la comunicación deja de ser el mensaje publicitario sintético, sino un contenido no necesariamente breve que vive en un espacio no necesariamente comprado, si publicitar deja de ser únicamente lanzar anuncios, sino establecer relaciones o conversaciones, entonces toda la industria [publicitaria] deberá replantearse de arriba a bajo, desde sus cimientos.” (Solana, 2010:10)

“Nos adentramos en la era de la publicidad conversacional y debemos plantearnos qué decimos [...] deberíamos evitar esa fea costumbre de hablar siempre de nosotros mismos y de nuestros asuntos, y planetar la conversación pensando en los asuntos e intereses de la gente.” (Solana, 2010:42)

En el futur 2.0 sembla que la diferència entre publicitat i relacions públiques tampoc podrà basar-se en si es tracta de comunicació en suports comprats (publicitat) o sense compra (relacions públiques), ja que ja hi ha publicitat en espais hol·lístics, en què

⁴⁹ Villar-Rosàs. *Home* [en línia]. [Consulta: 12 agost 2011] Disponible a: <<http://www.villarrosas.com/index.html#/about>>

⁵⁰ Solana, D. (2010) *Hablando de postpublicidad. Versión extractada, gratuita y líquida del libro postpublicidad*. Dobleyou. [En línia] [Darrera consulta: 3 de novembre de 2010] Disponible a: <<http://www.postpublicidad.com>>

són els propis usuaris els qui cerquen voluntàriament consumir el producte publicitari, com seria el cas d'*spots* virals que es veuen a través de Youtube.

Si analitzem aquestes declaracions, Solana descriu el que bateja com a *postpublicitat*, *publicitat conversacional* o *publicitat yin* amb termes que han estat sempre part del vocabulari de les relacions públiques. Així, conceptes com la creació d'espais de relació, l'establiment de relacions basades en la mútua entesa o la necessitat d'establir diàlegs en comptes de comunicacions unidireccionals amb els públics de l'organització, com hem vist al llarg d'aquest capítol, porten anys centrant el debat teòric en relacions públiques.

8. Marc teòric (part III) Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques

8.1. Introducció

Com hem vist la *part I* del *Marc teòric* d'aquest treball de recerca, la creativitat ha estat abordada des de diverses disciplines i teories, i compta amb múltiples definicions, fins al punt que l'any 1959 Taylor ja en va recopilar més de cent.

Qui és creatiu?, què és creatiu?, com és el procés creatiu?... Aquestes són algunes de les preguntes a les quals psicòlegs, pedagogs, sociòlegs, matemàtics, artistes, historiadors... i estudiosos de la comunicació (bàsicament publicistes) han intentat donar resposta al llarg de més d'un segle.

Hem observat com els diversos aspectes de la creativitat, com ara el procés creatiu, l'individu creatiu, l'avaluació de la creativitat i els aspectes que estimulen i limiten la creativitat han estat estudiats per autors com ara Wallas (1926), Guilford (1950), Osborn (1953), Taylor (1959), Torrance (1959), Lowenfeld (1959), Gordon (1961), Mednick (1962), Ghiselin (1963), Golann (1963), Koestler (1964), Matussek (1974), Mendelsohn (1976), Jaoui (1979), Gardner (1983), Vervalin, Davis i Scott (1992), Boden (1994), De Bono (1994), Kover (1995), Csikszentmihalyi (1998), Ricarte (1998), Lubart (2001), Tatarkiewicz (2002), Sternberg (2006), Griffin i Morrison (2010), i un llarg etcètera.

Però, com apuntàvem a la *Justificació de la proposta*, la literatura especialitzada sobre creativitat en relacions públiques, és escassa i la majoria dels autors que han escrit sobre la matèria coincideixen en que manca més investigació. Així, Christine Daymon (2000), directora del programa de Comunicació Corporativa de la Universitat de Bournemouth, afirma que la creativitat és un tema que ha estat poc estudiat en la literatura sobre relacions públiques,

“[creativity is] a field of research that is underdeveloped in both public relations and management literature.” (p.17) [...] “Research on the management and organisation of creativity in public relations is scarce” (p.18)

En la mateixa línia Andy Green, membre del Chartered Institute of Public Relations (CIPR) i un dels pocs autors que ha escrit un llibre específic sobre el tema (*Creativity in Public Relations*, 2010), recorda que,

“Yet when it comes to studying the subject of creativity in public relations, there are no books about it, or even chapters within textbooks, and usually not even an index reference.” (p.1)

En aquest capítol, intentarem dur a terme una recopil·lació i anàlisi de les diverses aportacions que, des de l'àmbit de les relacions públiques, s'han fet sobre l'estudi de la creativitat. Després de revisar les diverses fonts bibliogràfiques i de realitzar cerca a través d'Internet, aquestes s'han organitzat segons la seva temàtica, seguint una estructura que ha ajudat a organitzar els apartats d'aquest capítol, tal com es mostra a la Taula 6. Les fonts que hem considerat més rellevants i que més es citaran en aquest capítol, s'han també classificat fixant-nos en la metodologia emprada (veure Taula 7).

Per la tipologia de metodologia emprada, podem classificar les fonts consultades que es citaran més al llarg d'aquest capítol de la següent manera

Taula 6: Classificació temàtica de les aportacions dels autors

Característiques de la idea	Creativitat com a	Individu creatiu	Procés creatiu i	Tècniques	Estímuls i límits	Avaluació
-----------------------------	-------------------	------------------	------------------	-----------	-------------------	-----------

creativa en RRPP	competència professional		estructura organitzativa			
Green (2010) Sitzman (1980) Lesly (1966) Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) Rawel (2003)* Moriarty (1997) Lancaster (2010)* Preece (2010)* Gebbett (2010)*	Gregory (2008) Wilcox, Cameron i Xifra (2006) PRSA (2006) Jefkins (1993) Black (2004) Pieczka i L'Etang (2006) Rubenstein* (2007) Brinder (2007)* Maher (2007)* Cushman* (2007) Dircom (2010) Budd (2007)*	Moriarty (1983) Moriarty (1997) Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) Sitzman (1980) Green (2010)	Sitzman (1980) Green (2010) Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) Daymon (2000) Strickland* (2010) Gebbett (2010)* Austin (2007)* Preece (2010)*	Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) Green (2010) Moriarty (1997)	Moriarty (1997) Green (2010) Daymon (2000) Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) Ecklund (2005) Subervi (2010)*	Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) Green (2010)

*Professionals que han donat la seva opinió i ha estat recopilada per altres autors o ha estat publicada en pàgines web, blogs o articles de revistes professionals.

Taula 7: Classificació de les principals fonts consultades en funció de la metodologia

Autor	Títol	Publicació i any	Metodologia	Breu descripció
ELLIOTT, John M.	"Measuring Creative Abilities in Public Relations and in Advertising Work"	<i>Widening horizons in creativity. The proceedings of the fifth UTAH Creativity Research Conference</i> (1964)	Qualitativa. Aplicació dels tests de la creativitat de Guilford a professionals que treballen en agències de rrpp i en agències de publicitat de Nova York. Mostra: 42 professionals de dues agències de RRPP; i 75 professionals d'una agència de publicitat	Estudi sobre la creativitat individual dels professionals de les relacions públiques i de la publicitat a partir de l'aplicació dels tests de Guilford, amb l'objectiu d'establir un mètode per determinar la creativitat de nous candidats en un procés de selecció.
LESLEY, Philip	"Real Creativity in Public Relations"	<i>The Public Relations Quarterly</i> (1966)	Assaig	Article d'opinió sobre la importància de la creativitat en relacions públiques per a adaptar-se als canvis del consumidor en la societat nord-americana dels anys seixanta.
SITZMAN, Marion	"Creativity and Public Relations"	<i>The Public Relations Quarterly</i> (1980)	Assaig	Article d'opinió sobre el procés creatiu en RRPP i les característiques del professional de les relacions públiques creatiu.
CARL, L.M.	"PR and creativity. Idea production is vital in PR, and students in the intro course should learn to 'shake loose'"	<i>Journalism Educator</i> (1982)	Assaig	Article on l'autor dona algunes guies sobre com impartir creativitat als estudiants de relacions públiques.

MORIARTY, Sandra E.	"The Big Idea: Creativity in Public Relations"	<i>The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications</i> (1997)	Assaig	Definició de la idea creativa en relacions públiques. El capítol incorpora exemples de campanyes de RRPP creatives (guanyadores d'un PRSA Silver Anvil Award o d'un CIPRA Award)
DAYMON, Christine	"Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work"	<i>Journal of Communication Management</i> (2000)	Qualitativa. Entrevistes en profunditat, focus group i anàlisi de contingut. Mostra: 10 professionals de les relacions públiques del Regne Unit.	Estudi del paper que juga la creativitat en les consultories de comunicació i relacions públiques.
LEICHLITER, Marie E.	<i>Creativity: the cinderella of public relations studies</i> (2001)	Tesi per a Master of Arts a la California University of Pennsylvania.	Quantitativa. Enquesta online a 220 responsables de programes de relacions públiques dels EUA.	Tesi que analitza els programes universitaris sobre relacions públiques que s'imparteixen als EUA i identifica els que imparteixen assignatures especialitzades en creativitat, que són només un 5%.
Parker, Wayne & Kent Ltd.	<i>The management of creativity in the Public Relations Process</i> (2005)		Quantitativa. Qüestionari estructurat amb preguntes tancades. Mostra: 104 membres del Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (Regne Unit)	Estudi que recopila teories sobre la creativitat i investiga el grau de coneixement sobre creativitat entre els professionals de les relacions públiques del Regne Unit.
EKLUND, Andrew	"How to kill creativity"	<i>Burson-Marsteller Creative at Work</i> (Desembre 2005)	Assaig	Article d'opinió sobre la importància de la negativitat com a element que limita la creativitat en relacions públiques.
VÁZUEZ-GESTAL, Montse i FERNÁNDEZ-SOUTO, Ana Belén	"Creatividad y relaciones públicas. Bases para una primera reflexión"	<i>III Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria</i> (24 i 25 de maig de 2006)	Comunicació	Comunicació on les autores reflexionen sobre la poca atenció que s'ha prestat a la creativitat en relacions públiques.
TOSCA, Anna	"Creative communication in CSR: an applied research in Spain"	<i>Estableciendo puentes para una economía global. XXII Congreso Anual AEDEM – Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa</i> (2008)	Comunicació. Metodologia quantitativa i qualitativa.	Comunicació on es presenten els resultats de l'anàlisi de la CSR de 4 grans companyies espanyoles. Els resultats mostren que usen events esportius i culturals com a eina creativa per comunicar la seva responsabilitat social corporativa.
GREEN, Andy	<i>Creativity in Public Relations</i> (2010)		Manual	Manual que defineix la creativitat en relacions públiques i que recomana tècniques per a millorar-ne la seva aplicació en la pràctica professional.

Vegem doncs que els articles, capítols i llibres publicats sobre creativitat en relacions públiques povenen majoritàriament d'autors nord-americans i britànics, estudis

empírics sobre la matèria n'hem detectat pocs i tots duts a terme al Regne Unit. Hem de tenir en compte, però, que potser s'ha escrit sobre creativitat per part d'autors de parla no anglesa, els treballs dels quals ens ha estat difícil detectar.

Tot i així, les fonts consultades aporten informació molt interessant sobre el paper que hauria de jugar la creativitat en el sector professional de les relacions públiques, ja que els seus autors provenen de l'àmbit acadèmic (Moriarty, 1997; Daymon, 2000; Gregory, 2008) però també del professional (Lesly, 1966; Sitzman, 1980; Ecklund, 2005; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010).

Fixant-nos en les dates de publicació, vegem també que el primer article, el detectem l'any 1966, i l'últim, el 2010. El fet que el primer article sobre creativitat en relacions públiques que hem trobat fos escrit als anys seixanta, no és estrany si tenim en compte que la investigació sobre creativitat va tenir un fort punt d'inflexió, com hem vist a la part I d'aquest Marc teòric, l'any 1950 quan Joy Paul Guilford, president de l'American Psychological Association, va pronunciar la conferència "Creativity" on mostrava "un panorama decepcionant a l'evidenciar el quasi absolut abandó de la matèria per part dels investigadors" (García López, 2006)

8.2. La idea creativa en relacions públiques

Com es defineix la creativitat en relacions públiques? Com veurem a continuació, els autors que hem estudiat aporten diferents aproximacions al significat del concepte de creativitat i de la idea creativa.

En primer lloc, cal tenir en compte, que la definició de la creativitat varia en funció del context en que aquesta s'aplica.

Green (2010), reflexiona sobre el fet que el terme creativitat és utilitzat de manera habitual entre els professionals de les relacions públiques, però que aquests mateixos professionals desconeixen els conceptes bàsics de la teoria de la creativitat. Una opinió que comparteixen els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) quan afirmen,

"Creativity is a buzzword that is thrown around the PR industry freely, with little consideration for what it really means or how one might achieve it" (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:2)

Per a Green, la creativitat en relacions públiques implica la incorporació de noves idees a les teories, fórmules i rutines del procés de relacions públiques, i fa que els seus professionals vagin més enllà de les propostes habituals i òbvies. Considera, doncs, que la creativitat és un valor afegit en relacions públiques. Així, proposa la següent definició de la creativitat emmarcada en el sector de la comunicació corporativa,

"Public relations work creates or manages change. A working definition of creativity must contain some form of process and end product. Thus, creativity is the ability each of us has to create something new by bringing together two or more different elements in a new context, in order to provide added value to a task. A creative act consists of not only originating but also evaluating the added value it contributes. It is not novelty for its own sake, but it must produce some form of value that can be recognized by a third party." (Green, 2010: 7-8)

Vegem doncs que Green (2010) condiona la creativitat en relacions públiques a aportar quelcom de nou, a que estigui aliniada amb l'estratègia i contribueixi a aconseguir els objectius comunicatius, i que pugui ser avaluada per tercers. I per tercers no només situa a l'empresa-client, sinó també als públics als quals s'adreça el

programa de relacions públiques on s'hagi aplicat la idea creativa (periodistes, consumidors, usuaris, proveïdors, etc.).

Anys abans, Marion Sitzman (1980), a l'article "Creativity and Public Relations" publicat a la revista *The Public Relations Quarterly*, relacionava ja el concepte de creativitat amb la capacitat de produir idees originals i de resoldre problemes:

"Creativity is the capability of producing original work or solving problems on the job. The growth in sales of products or enhancing the image of an individual will depend largely on the imagination and enthusiasm of PR personnel." (Sitzman, 1980:16)

En aquestes descripcions aportades per Green (2010) i Sitzman (1980) observem ja la reiteració de la creativitat com a *valor afegit*, i la importància que donen els autors a associar la creativitat a la seva efectivitat en el camp del propi negoci del sector de les relacions públiques. Ens trobem davant d'una aproximació a la creativitat sota el prisma del concepte anglès *problem-solving*.

En aquest sentit, es pot relacionar amb el que Griffin i Morrison expressen a *The creative process illustrated. How advertising's big ideas are born* (2010:5), quan, tot i referir-se al sector publicitari, afirmen que la definició més àmpliament acceptada entre els teòrics és que la creativitat és una manera de resoldre problemes, tot i que adverteixen que no totes les solucions a un problema són necessàriament creatives. O amb l'afirmació de Kilgour i Koslow (2009:298) quan exposen que la definició més extesa de la creativitat en l'àmbit –aquest cop– del màrqueting és, ,

"[Creativity is] a way to solve complex problems for the benefit of firms" (Goldenberg i Mazursky, 2002)

Hem vist també com Green (2010) menciona el fet que el sorgiment d'una idea creativa en relacions públiques pot ser el resultat de l'associació de dues idees, una aproximació que beu de la Teoria Associacionista de la creativitat que va postular Mednick l'any 1962. Vinculada a l'associacionisme trobaríem també la següent definició que des de l'àmbit de la publicitat proposa Koestler,

"Two disconnected notions accidentally coming together." (Koestler, 1964)

Philip Lesly, qui va ser president de la consultora que duia el seu mateix nom i autor de diversos llibres sobre relacions públiques⁵¹, va escriure l'any 1966 un article publicat a *The Public Relations Quarterly* sota el títol "Real Creativity in Public Relations" on ja avisava sobre els canvis que estava experimentant la societat nord-americana pel que fa al consum de mitjans de comunicació.

Tot i que fa més de mig segle que va ser escrit, sorprèn veure com ja alertava sobre la saturació informativa. Si en els anys seixanta feia especial referència al consum de mitjans escrits, avui són les noves tecnologies i Internet els que estan provocant aquesta fragmentació de les audiències.

Lesly indicava que, després de la segona guerra mundial, la societat nord-americana va tendir cap a un consum de revistes especialitzades, més que no pas cap al consum de premsa generalista; per la qual cosa instava als col·legues de professió a conèixer les tendències de consum per tal de poder assessorar millor a les empreses client.

als seus clients i treballadors a reconèixer que el públic espera que les institucions s'ajustin a les seves expectatives i no viceversa.

⁵¹ Philip Lesly és autor de llibres de relacions públiques com *Lesly's Handbook of Public Relations And Communications*, *Public Relations: Principles and Procedures*, *Public Relations in Action*, *The People Factor*, *How We Discommunicate*, *Overcoming Opposition and Bonanzas* i *Fool's Gold*.

Així, observava que existia una actitud de consum menys comuna i generalitzada, i per contra més disparitat en les tendències de consum. actituds diverses de consumidors i instava a conèixer les tendències de consum. Expressava la importància de dur a terme investigacions de mercat per conèixer quines eren les necessitats dels consumidors i les seves expectatives sobre els productes i serveis. Tot afirmant que no duent a terme aquesta investigació, les accions de relacions públiques es reduïen a accions d'agent de premsa o de relacions públiques unidireccionals. I reflexionava:

“Creativity in the form of sensing how people feel and how they will respond to an organization's actions is an essential starting point of all management decisions.” (Lesly, 1996:14)

“So, real creativity in public relations involves deep analysis of the world the client lives in and must develop in-systematic planning to gear the client's interests into the trends of the public's interests –and long-range, permanent actions and communications to bring the attitudes of the two together”. (Lelsy, 1996:16)

Així doncs, segons Lesly (1966) la creativitat, per a un professional de les relacions públiques, requereix un profund anàlisi de les característiques del producte o servei del client i conèixer els interessos dels consumidors i del públic potencial, per tal de planificar accions que els posin en contacte.

Concloent que les millors accions de relacions públiques són aquelles que compleixen dos objectius: (1) comunicar les característiques del producte o servei del client als seus públics emfatitzant els punts d'interès d'aquests últims, i (2) beneficiar al client de manera real i pràctica, compensant la inversió en relacions públiques.

Més recentment, els autors de l'estudi *The management of Creativity in The Public Relations Process* (2005) elaborat per l'agència de relacions públiques Parker, Wayne & Kent Ltd., afirmaven que,

“Creativity is that 'X-factor' which can make PR programme sparkle”
(Parker, Wayne & Kent Ltd.:7)

Una frase semblant a la formulada per Rawel a l'article “Debate paper: professionalism” publicat al *Journal of Communication Management* (2003) on afirma que,

“Creativity can add something to the 'nuts and bolts' of a PR programme -a degree of 'added value'” (Rawel, 2003)

Els autors de l'estudi anglès, opinen també que:

“In PR, creativity is often thought of as that winning idea that can generate media coverage or a new brand value for a product. While creativity may from time to time deliver that grand idea, it is also central to the development of smaller ideas. [...] Creativity must be used wisely. Creative ideas, which are outside an organisation's objectives, will add no value and may be potentially harmful to the organisation. Business and PR objectives are established as a guide for every move a business makes. The creative PR function must not depart from this. It must work to develop creative ideas in tune with the organisation's wider PR messages and objectives.” (Parker, Wayne & Kent Ltd.: 9)

Veiem en aquestes declaracions noves vinculacions entre la creativitat i l'èxit empresarial. Tal com indicava Edwards De Bono quan afirmava que la creativitat és l'eina competitiva més important i que en una indústria altament competitiva fer els productes, els serveis, etc. millor ja no és suficient, sinó que s'han de fer d'una altra manera (De Bono, 1994:5).

També amb l'afirmació feta des de l'àmbit publicitari per Kilgour i Koslow (2009) quan consideren que, per a ser definida com a creativa, una campanya ha de ser original i apropiada, seguint l'aproximació al concepte de creativitat de Runco i Charles (1992), que podria aplicar-se per extensió a tota la comunicació corporativa.

Des de la publicitat, Koslow, Sasser i Riordan (2003) incideixen també en el fet que, per a considerar-se apropiada, la idea creativa en publicitat ha de vincular-se amb l'estratègia de màrqueting.

Sandra E. Moriarty⁵², tot i ser una acadèmica més especilitzada en l'estudi de la publicitat, va escriure l'any 1997 el capítol "The Big Idea: Creativity in Public Relations" (a *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*), on destaca la importància de la creativitat en les campanyes de relacions públiques, ja que considera que és la clau perquè aquestes aconseguixin impactar en les opinions i les actituds dels públics, trencant les barreres d'uns mitjans de comunicació cada vegada més saturats d'informació.

Una opinió, la d'associar la necessitat de més creativitat en relacions públiques degut a la fragmentació de les audiències, que sembla un reflex de la que, com hem vist, expressava Lesly (1966) fa més de quaranta anys.

Moriarty descriu la idea creativa en relacions públiques amb quatre adjectius: arriscada, rellevant, impactant i original.

Arriscada, perquè:

"To come up with the Big Idea, communicators have to move beyond the safety of strategy statements and the traditional way of doing things, and leap into the world of untried and unknown. [...] New ideas are always risky" (Moriarty, 1997:555).

Rellevant, perquè per aconseguir impactar en les actituds, l'autora considera que les idees han de significar quelcom per a l'audiència. I expressa que:

"Most public relations programs attempt to deliver the right message to the right person at the right time. The goal is persuasion that results in some kind of impact on opinions. To have impact on attitudes, however, ideas have to have relevance; in other words, they have to mean something to the target audience. So relevance is an important part of the Big Idea in public relations." (Moriarty, 1997: 556)

Impactant perquè,

"To be creative, a relevant idea must also have impact. Many mass communication messages just wash over the audience because they are so common, so obvious, or so expected. A message with impact can break through the screen of indifference and focus the audience's attention on the message." (Moriarty, 1997: 556)

I, per últim, *original*, perquè la idea creativa en relacions públiques considera que ha de ser novedosa, fresca i inesperada.

⁵² Sandra E. Moriarty és professora de l'School of Journalism and Mass Communication de la Universitat de Colorado-Boulder, i també autora i coautora de diversos articles acadèmics i llibres, com ara *Creative Advertising* (1986); *Advertising Principles and Practices* (1992); "PR and IMC: The benefits of integration" (*Public Relations Quarterly*, 1994); *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships* (1997); "A communication-based marketing model for managing relationships" (*The Journal of Marketing*, 1998); *Introduction to marketing communication: an integrated approach* (1998)

“Original means one of a kind. Any idea can seem creative if you have never thought of it before, but the essence of a really creative idea is that no one else has thought of it either.” (Moriarty, 1997:557)

Així, Moriarty recorda que la creativitat en relacions públiques no pot desvincular-se de l'estratègia, que ha de servir per aconseguir els objectius comunicatius de les organitzacions. La creativitat ha de contribuir a crear un missatge que permeti persuadir i convèncer als públics de l'organització. Així, expressa que,

“Big Ideas are designed to solve communication problems. If they are not strategic then they are not Big Ideas, but rather just random thoughts or tactics. There are two keys to effective public relations ideas: the first, is that they must be inherently interesting, and the second is that there must be some logical connection between the great idea and the organization's communication objectives.” (Moriarty, 1997: 554)

Les característiques de la idea creativa en relacions públiques que descriu Moriarty (1997), són similars a les que Griffin i Morrison (2010) destaquen de la idea creativa en publicitat, que defineixen com a *novedosa i eficaç*, entenent que la idea eficaç ha de ser capaç de contribuir a assolir els objectius del client. Així, conclouen que,

“Creativity is the generation, development and transformation of ideas that are both novel and useful for solving problems” (Griffin i Morrison, 2010: 6)

De fet, i com veurem a continuació, tots els autors i professionals que han abordat la importància de la creativitat en la pràctica de les relacions públiques, coincideixen a subratllar que la creativitat ha d'anar sempre lligada a l'estratègia comunicativa de les organitzacions. Així ho podem veure quan afirma,

“Effective creativity must not compromise the brand values of the organization or product” (Green, 2010: 57)

Tot i així, l'autor observa que aquesta percepció encara no està generalitzada en el sector de les relacions públiques, ja que opina que molts dels seus professionals encara perceben la creativitat com a quelcom tàctic però no estratègic.

A les conclusions de l'estudi dut a terme per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) també s'apunta que la creativitat en relacions públiques ha d'estar al servei dels objectius comunicatius de l'organització, producte o servei,

“Creative ideas must be ring-fenced within, and aligned to an organisation's objectives and messages. Strategy should be used at all times to maintain focus” [...]“The real value lies in achieving creativity within an organisation's key messages, objectives and strategy.”(Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:9)

Opinions des de l'àmbit professional de les relacions públiques, com les recollides per Green (2010) vinculen també creativitat amb estratègia. Així, Graham Lancaster, president de l'agència Biss Lancaster, expressa que,

“I actually think creativity comes out of planning and strategic thinking. Eighty per cent of creativity is understanding the business issue, the customer, and the market dynamics. When I think about the successful organizations (they live) the strategy. They know their business, they know their customers, they know their business goal and, because they are steeped in that, they are able through PR, advertising, merchandising or design to *behaviorally* demonstrate their creativity.” (Lancaster, a Green, 2010:119)

El director of Communications de la Universitat East Anglia, Alan Preece, afirma que,

“Creativity as a strategic tool exists as one of the values of the organization. If an organization can say explicitly that is creative, then that is one of its values that it must then prove, by the way it treats people and the way it treats creativity.” (Preece, a Green, 2010:119)

Així mateix, Steve Gebbett, de l'agència Charles Barker, opina que,

“The way creativity feeds into strategy is at the ‘big picture’ end. In some respects creativity is a way of challenging an existing strategy with ideas that may have an effect on the direction of the main strategic thrust of the organization. The new ideas in themselves may also have strategic legs to give further dimensions to the organization’s activities.” (Gebbet, a Green, 2010:119)

Totes aquestes declaracions, que subratllen la importància de la idea creativa al servei dels objectius i l'estratègia de relacions públiques del client, són, com hem comentat, molt similars a les reflexions que fan els autors des de l'àmbit de la publicitat. En aquest sentit, Griffin i Morrison (2010) subratllen que els premis a la creativitat han d'anar també sempre vinculats a l'eficàcia,

“Many industry award shows regard agencies for producing work that’s funny or beautiful or represents a unique approach. However, if the advertising isn’t doing the job for the client, it’s unlikely to remain visible long enough to have a lasting cultural impact.” (Griffin i Morrison, 2010:5)

Des de l'àmbit espanyol, el publicista Daniel Solana (2010) –al qual ja ens hem referit en el *Marc Teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*- destaca també el fort component estratègic que ha de tenir la creativitat,

“La creatividad debería considerarse como algo más que una simple cáscara de notoriedad para lanzar un mensaje y romper así la barrera de la indiferencia de la gente, o una ingeniosa artimaña ejecucional para darle profundidad emocional a la pieza publicitaria, o un golpe de genialidad inesperado para explicar lo de siempre de una manera distinta. La creatividad es mucho más que eso. Desde el momento en que la publicidad se convierte en contenido con necesidad de atraer, la creatividad pasa a ser un componente estratégico, porque es ella la que dotará a una pieza publicitaria de alcance y difusión. (Solana, 2010)⁵³

Una altra de les preguntes que els estudiosos de la creativitat en relacions públiques s'han plantejat és si la necessitat de la creativitat en relacions públiques, és més acusada en algunes pràctiques que en d'altres. Com hem vist al *Marc Teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*, la classificació de les pràctiques de les relacions públiques és diversa, tot i que, generalment, les grans agències del sector tendeixen a oferir serveis en: comunicació financera, comunicació de màrqueting, comunicació en salut (farmacèutica o mèdica), *lobbisme*, *public affairs*, comunicació de crisi, *issues management*, comunicació institucional, organització d'esdeveniments, protocol, comunicació interna, comunicació digital, etc.

⁵³ Solana, D. (2010) *Hablando de postpublicidad. Versión extractada, gratuita y líquida del libro postpublicidad*. Dobleyou. [En línia] [Darrera consulta: 3 de novembre de 2010] Disponible a: <<http://www.postpublicidad.com>>

Davant d'aquesta diversitat d'especialitats, els autors s'han preguntat si requereix més creativitat l'organització d'un esdeveniment que la gestió de comunicació de crisi, per exemple. En els manuals de relacions públiques que hem analitzat, no solen existir capítols dedicats a la creativitat, però, en aquells on aquest terme es menciona, sol estar lligat normalment als apartats dedicats a l'organització d'esdeveniments. Així, trobem fragments com:

“El rigor y la creatividad son, otra vez, las claves del éxito en la gestión de un proyecto de relaciones públicas a través de los eventos especiales.” (Xifra, 2007:241)

“Sin lugar a dudas, para hacer la diferencia entre los miles de eventos que se realizan todos los días es imprescindible la creatividad. Obviamente cualquiera puede organizar aceptablemente una cena de gala, una rueda de prensa o una jornada académica. Pero hacerlo de una manera que sea innovadora y relevante para darle mayor realce a la noticia y para sorprender a los invitados es un reto que sólo se puede hacer frente con ideas.” (Orduña, 2008:216)

Per altra banda, en els manuals especialitzats en organització d'esdeveniments, també hi trobem algunes mencions a la importància de la creativitat, sempre al servei del missatge a comunicar,

“La creatividad en eventos es el arte de hilvanar sus contenidos de una forma atractiva, inédita, sorprendente o audaz de forma que se establezcan sinergias entre todos los elementos que conforman dicho evento a favor del mensaje a comunicar.” (Torrents, 2005:95)

Pels autors però que han escrit específicament sobre creativitat en relacions públiques coincideixen alhora de considerar que la creativitat és necessària en qualsevol de les àrees d'especialització, i inclús van més enllà i apunten que aquesta és necessària en totes les àrees d'una organització, no únicament en el departament de comunicació.

Relacions amb els mitjans de comunicació, identificació de conflictes potencials (o *issues management*), formació de portaveus, comunicació interna, *lobbying*... Moriarty (1997) considera que cada missatge és una oportunitat per aplicar-hi la creativitat, des de l'elaboració d'un dossier de premsa fins a l'execució d'un esdeveniment. En aquest sentit, els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne and Kent Ltd. (2005) també subratllen que la creativitat és necessària en qualsevol de les tècniques i especialitats de relacions públiques,

“So whatever the field of PR, creativity can play a valuable role. [...] Powers of creativity can and should be used wherever possible to add value to PR activities. It can be as simple as the creative use of language or presentation in a release or the creative timing of an event.” (Parker, Wayne and Kent Ltd., 2005: 9 i 12)

Leichliter (2001) fa referència també a que qualsevol acció de relacions públiques pot beneficiar-se de la creativitat, inclús la presentació d'un *kit de premsa* enviat als mitjans de comunicació,

“Press kits are common everyday tools used by practitioners to disseminate information to various publics. The press kit should stand out above the competition as reporters and other media dissemination sources see hundreds on daily basis; skill in creativity technique would provide this added-value” (Leichliter, 2001: 73).

Sobre la informació que s'envia als periodistes, Hope Jordan (2006:31) també recordava que, tot i que han de ser concises i rigoroses, la majoria de les notes de premsa són terriblement avorrides i que, per tant, es podrien beneficiar de l'aplicació de més creativitat. En aquest sentit, afirmava que les relacions públiques s'havien de basar en el que anomenava *les 3 C*: la creativitat, la consistència i la cortesia,

“Creativity, consistency and courtesy go long way for good PR” (Jordan, 2006:31)

De la mateixa manera, aquests autors també manifesten que la creativitat en relacions públiques hauria d'aplicar-se en totes les fases del procés (anàlisi de la situació, plantejament dels objectius, identificació dels públics, definició de l'estratègia, elaboració del missatge, descripció d'accions, elecció de tècniques, elaboració de pressupostos, calendaris i definició del sistema d'avaluació). Totes aquestes fases, des de la planificació, passant per l'execució i finalitzant amb l'avaluació, són susceptibles de millorar gràcies a l'aplicació de la creativitat.

8.3. L'individu creatiu en relacions públiques

La majoria dels autors que han escrit sobre creativitat en relacions públiques com Moriarty (1997), Eklund (2005) i Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005), Green (2010), consideren que la capacitat per a ser creatius està en tots els individus, tal com hem vist ja apuntaven des de la psicologia Guilford (1959), Golann (1963) o més tard Sternberg (2006), qui expressaren que la creativitat és fruit en primera instància d'una decisió individual i, per tant, una capacitat que es pot aprendre i millorar. Moriarty (1997) incideix en aquesta convicció manifestant que,

“There is a myth that certain people are naturally creative and they get Big Ideas by the bushelfull. Actually, creativity is a special form of problem solving; everyone is born with some talent and everyone can develop and improve their personal creative skills if they know what to think about and how to do.” (Moriarty, 1997: 558)

Tot i així, matisa que és evident que hi ha gent amb més habilitats creatives que d'altres, de la mateixa manera que hi ha gent amb més talent musical, però que si aquestes habilitats no es potencien no se n'assolirà un major grau,

“People with more creative skills may start off with an advantage, but that's where it ends.” (Moriarty, 1997: 561)

En un article anterior publicat al *Journalism Educator*, Moriarty (1983) ja reiterava que qualsevol persona té l'habilitat de generar idees i que, com qualsevol altra aptitud cognitiva, pot millorar-se l'habilitat de generar idees creatives. En aquest article, Moriarty recull un model per a l'ensenyança de la creativitat des de la seva experiència docent a la Michigan State University, que tindrem en compte en futures línies d'investigació.

A l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) també es subratlla també que la creativitat no és un do diví i que, com qualsevol habilitat, és susceptible de ser entrenada, practicada i millorada,

“Creativity is not as some believe a 'divine' or 'natural gift' bestowed upon fortunate 'creative-types'. Creativity is a skill that is employed in our daily lives, and in every occupation.” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:4)

En aquest sentit Edward De Bono (1994:16) ja observava que una de les causes que expliquen el per què no s'ha dedicat més atenció acadèmica a la creativitat és, precisament, la creença generalitzada entre part de la població que la creativitat és una qualitat quasi mística que algunes persones posseeixen i d'altres no. I manifesta que en aquesta idea resideix una confusió important entre el que és creativitat artística (que ell apunta que moltes vegades no és creativitat) i la capacitat per a modificar conceptes i percepcions.

Si les qualitats de l'individu creatiu descrites des de la psicologia poden aplicar-se als professionals de les relacions públiques creatius, podem observar que, com recull

Lubart (2001:295) Guilford ja als anys cinquanta apuntava que existien una sèrie d'habilitats vinculades a la creativitat, com ara la sensibilitat vers els problemes, la capacitat per a produir gran quantitat d'idees (fluïdesa), l'habilitat per modificar les idees preestablertes (flexibilitat), l'habilitat per reorganitzar, la capacitat d'afrontar la complexitat i l'habilitat per avaluar, que eren pròpies dels individus creatius.

Seguint aquesta línia teòrica, Moriarty (1997) cita les investigacions dutes a terme pel Center for Studies in Creativity i per la Creative Education Foundation sobre les característiques de la personalitat creativa, segons els quals una de les principals característiques d'aquests individus és la seva capacitat per absorbir experiències com esponjes. Segons els estudis duts a terme pels centres d'investigació citats, els individus creatius són:

- capaços d'assumir riscos
- tenen una personalitat que els permet no deixar-se influir fàcilment per les opinions preestablertes
- extreuen conclusions de la intuïció a més de la lògica
- i són capaços d'elaborar noves associacions d'idees.
-

Extrapolant aquestes característiques als professionals de les relacions públiques,

Moriarty (1997) descriu els individus creatius en el sector com a persones:

- independents
- assertives
- autosuficients
- perseverants
- i amb una alta tolerància a l'ambigüetat.

Qualitats que creu s'han de completar amb quelcom imprescindible per a treballar en el sector: la disciplina i el saber treballar sota pressió,

“In public relations, creative people also have to be disciplined because they have to live with deadlines, strategies, and client demands. Some creative people say it is this pressure that makes them perform; the more pressure, the better their work” (Moriarty, 1997:562)

Per la seva banda, Daymon (2000) destaca que qualitats com la confiança i la flexibilitat són recomanables en els professionals de les relacions públiques, ja que els permetran treballar bé en equip. És per això que l'estudi considera que són qualitats a valorar en el moment de contractar nous membres pels equips de comptes de les agències de relacions públiques.

Sitzman (1980) manifestava que els professionals de les relacions públiques creatius es caracteritzen per ser:

- *Originals*: reconeixen que existeix un problema i busquen noves fórmules per a resoldre'l.
- *Flexibles*: tenen la capacitat per contemplar un gran nombre de possibilitats per a fer front a un mateix problema.

“The creative PR person is willing to consider an infinite number of approaches to a problem. If shown a piece of stone, the creative person can suggest numerous uses [...]” (Sitzman, 1980:17)

- i tenen *dots de lideratge*: assumeixen la responsabilitat de cada projecte. En aquest sentit comenta que,

“The creative PR person is a hard worker. He is one who takes pains with every project.” (Sitzman, 1980: 17)

Sitzman atribuïa així mateix altres qualitats als professionals de les relacions públiques creatiu describint-lo com *assertiu, curiós, independent, entusiasta i valent*, capaç de fer front a nous reptes assumint els riscos que comporten, sense tenir por a les crítiques o al fracàs. Característiques que, com hem vist en el *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*, ja han estat també identificades pels estudiosos de la personalitat creativa des de l'àmbit de la psicologia.

Green (2010) també descriu una sèrie de qualitats de l'individu creatiu en relacions públiques, que s'agrupen sobretot en la *flexibilitat mental* per a: identificar als diferents públics objectiu així com a nous públics potencials, buscar tècniques i tàctiques per arribar als públics amb els quals és difícil comunicar-se, superar obstacles, aconseguir fidelitzar als targetes clau, justificar la necessitat de la creativitat, generar noves idees i alternatives a aquelles inicialment proposades, obtenir informació rellevant de les necessitats i opinions del públic potencial, i crear boca-orella que recolzi el missatge proposat.

Aquest autor aglutina les qualitats del professional de les relacions públiques creatiu en quatre vèrtexs del que bateja com el *diamant de la creativitat*, en el qual se situen:

- (1) Una alta *capacitat intel·lectual*.
- (2) Una alta *capacitat emocional*, entesa com l'habilitat de sentir, comprendre i aplicar el poder de les emocions per a informar i crear un vincle amb els públics, basat en la confiança.
- (3) Una *visió*, basada en la definició de manera coherent dels objectius que permetran establir la millor estratègia per tal d'aconseguir-los.
- (4) I, una alta *resilència*, entesa com la capacitat per a superar i aprendre de l'adversitat, no sucumbint a la frustració.

En referència a aquesta última qualitat, l'autor apunta que una de les principals qualitats d'un creatiu en relacions públiques ha de ser la capacitat de no defallir davant dels problemes i de tornar a intentar superar-los,

“Being creative, creating and delivering new ideas will inevitably mean you run into obstacles. A crucial talent of the creative practitioner is not to give in [...]. [...] the will to succeed, resilience, the ability to bounce back and not be deterred in your quest.” (Green, 2010:180)

Per altra banda, Green (2010) descriu al professional de les relacions públiques creatiu amb onze atributs:

- (1) és inconformista
- (2) té determinació,
- (3) té referents positius, vitals o imaginaris,
- (4) està obert a noves experiències (per exemple, segueix mitjans de comunicació de tot tipus i tendències).
- (5) és intuïtiu i fa cas dels seus instints
- (6) és perseverant
- (7) és un expert en relacions públiques que està al dia de les últimes novetats, tendències i publicacions sobre la matèria
- (8) tolera l'ambigüitat. En aquest sentit, l'autor ressalta que,

“Creativity was earlier defined as bringing together two disconnected notions or elements. Therefore, the more flexibility you can display in bringing together a wider variety of elements, the greater your ability to generate a bigger number of ideas with higher potential for originality and added value.” (Green, 2010: 198)

Veiem que Green (2010) fa, doncs, una definició de la creativitat molt semblant a la que va fer Mednick als anys 60. Per a Mednick (1962), la creativitat es basava en trobar connexions entre conceptes allunyats, creant així noves combinacions.

- (9) és positiu i capaç de visualitzar de manera alternativa una situació, i no té por d'assumir-ne els riscos. Sobre aquest aspecte, opina que,

“There is a tendency for people to see the 10 per cent of the bad in an idea, and overlook the remaining 90 per cent that may offer some potential for added value.” (Green, 2010: 201)

- (10) té una gran visió personal

- (11) trenca les normes, disfruta i s'ho passa bé bé fent la seva feina. Ja que, conclou, ser creatiu implica moltes vegades no seguir les idees establertes,

“By being creative, you are in the business of creating ‘new’. To create new may often mean discarding, or abandoning, the old way of doing.” (Green, 2010:204)

Totes aquestes qualitats del professional de les relacions públiques creatiu recollides dels citats autors, poden situar-se dins del paraigües de la personalitat creativa que va descriure des de la psicologia Sternberg (2006:93): la voluntat per a superar obstacles, la capacitat per a assumir riscos, la capacitat per a tolerar l'ambigüïtat, i la confiança en un mateix.

8.4. Procés creatiu i estructura organitzativa en relacions públiques

L'estudi del procés creatiu en l'àmbit de les relacions públiques s'emmarca en la investigació que des d'altres camps com la sociologia, l'antropologia, la pedagogia i la psicologia s'ha realitzat al llarg dels anys. De fet, són diversos els autors que consideren que el procés creatiu –la manera com es concebeixen les idees- és molt similar en totes les disciplines, des de les matemàtiques, la física o l'art. Però és la psicologia, i concretament la psicologia cognitiva, la disciplina que més ha estudiat la creativitat des de la seva variant més teòrica i experimental.

Com hem vist en el capítol *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*, han estat diversos autors els qui des de l'àmbit de la psicologia cognitiva han investigat el procés creatiu (Poincaré, 1913; Dewey, 1919; Wallas, 1926, Rossman, 1931; Guilford, 1950; Mednick, 1962; Torrance, 1970; Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Steinberg, 1998; entre d'altres). Així com els qui han investigat sobre el procés creatiu en l'àmbit dels negocis (De Bono, 1971; Ray i Mayers, 1986; Mumford, 1997; entre d'altres) o en la publicitat (Osborn, 1953; Young, 1960; Kover, 1995; El-Murad i West, 2004; Koslow i Sasser, 2006; Kilgour i Koslow, 2009; Griffin, 2008; Griffin i Morrison, 2010; entre d'altres).

En aquest apartat analitzarem, però, les aportacions (bàsicament reflexions), que des de l'àmbit de les relacions públiques s'han fet al respecte.

Així, observem com Sitzman (1980) enumerava quatre fases en el procés creatiu en relacions públiques:

- (1) La *percepció (perception)*: que defineix com la capacitat per entendre les motivacions i submergir-se en les característiques del producte, servei, persona o organització sobre el qual versarà l'acció de relacions públiques.
- (2) La *incubació*: que defineix com el període de gestació entre la percepció i la preparació en el qual té lloc una activitat subconscient. Sitzman descriu aquesta fase de la següent manera,

“When a problem arises, a period of time of subconscious activity takes place. [...] such a period of gestation. [...] During the period of incubation the PR person must control his mind and body so that the creative process may take place. It doesn't happen accidentally” (Sitzman, 1980:17)

- (3) La *preparació*: etapa en la qual el professional de les relacions públiques ha de llegir, prendre notes i discutir les seves idees amb altres persones –entemem que esl companys del departament-. En aquest fase Sitzman subratlla la importància de dur a terme una profunda investigació dedicada a conèixer els públics als quals es dirigirà la campanya de relacions públiques. L'autor posa com a exemple una campanya de relacions públiques vinculada a una campanya política,

“If the PR person is working in a political campaign for a candidate, then he should know the candidate well and also his would-be electors in order to promote the candidate with the best of all possible images” (Sitzman, 1980:17)

- (4) La *verificació*: etapa en la qual es completa el procés creatiu i es produeix el producte final,

“Verification is simply bringing to completion a rough finished product which has been speculatively designed.” (Sitzman, 1980:17)

Unes fases, les que conformen el procés creatiu que descriu Sitzman (perception, incubation, preparation i verification) que s'assembla al model suggerit per Guilford l'any 1950 però en el qual Sitzman no inclou el moment de l'*eureka*.

Per la seva banda, Green (2010) estableix un procés creatiu en relacions públiques basat en cinc etapes, que bateja sota el concepte de *Les cinc I*. Es tracta de:

- (1) la *Information*: recopil·lació de la informació.
- (2) la *Incubation*: etapa en la que intervé el subconscient.
- (3) la *Illumination*: la revel·lació de la idea.
- (4) la *Integration* – que vindria a ser el que Poincaré definia com a *verification*–
- (5) i la *Illustration*: o la presentació de la idea davant les persones que n'han de valorar la seva adequació als objectius de relacions públiques pre-fixats.

Aquesta última etapa, batejada per Green (2010) com *Illustration*, és considerada per l'autor crucial pel fet de tractar-se del moment en què s'ha de defensar la idea davant d'aquells qui judjaran si s'acabarà realitzant o no, els quals poden ser els superiors directes o el client. L'autor fa especial èmfasi en el fet que la defensa de la idea pot ser més important que la idea en sí. És per això que recalca que aquesta ha d'exposar-se correctament, anticipant-se a les preguntes i objeccions que d'altres puguin plantejar-hi.

Per altra banda, Green divideix el tipus de pensament creatiu en dues fases que anomena *Green Light Thinking* i *Red Light Thinking*. Aquesta divisió s'inspira en la diferenciació que va fer Guilford (1950) entre *Pensament Convergent* (la capacitat intel·lectual d'avaluar de manera lògica i crítica que permet escollir la millor idea entre una selecció d'idees) i *Pensament Divergent* (l'habilitat intel·lectual de pensar de manera original, diversa i d'elaborar noves idees). També té en compte la definició de *Pensament lateral* descrita per Edward De Bono (1971), i la seva contraposició al *Pensament Vertical*.

També referència al concepte de *Pensament lateral* en fa l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005), quan s'indica que,

“Creativity is based on lateral thinking which creates a discontinuity in the mind's patterning system, escaping from old ideas and generating new ideas” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005: 5)

Pel que fa a l'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques i la seva influència en la creativitat, Christine Daymon, a l'article “Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work”, publicat al *Journal of Communication Management* (2000), estudia com es treballa la creativitat a les agències del sector al Regne Unit. La metodologia emprada en l'estudi es basa en tres tècniques d'investigació: (1) entrevistes semi-estructurades, (2) un focus grup, i (3) un anàlisi de contingut.

(1) Pel que fa a les entrevistes semi-estructurades, la mostra estava formada per 10 membres de 5 empreses consultores en relacions públiques del Regne Unit, algunes d'elles amb base a Londres i les altres al sud d'Anglaterra. L'agència més petita de les cinc tenia només 4 treballadors, mentre que la major comptava amb 3.500 treballadors a nivell mundial. Els professionals entrevistats ocupaven càrrecs com ara assistent de comptes, executiu de comptes, director de comptes, soci, conseller delegat i president.

(2) Pel que fa al focus grup, tots els participants havien treballat almenys un any en posicions de júnior a empreses consultores en comunicació i relacions públiques.

(3) Pel que fa a l'anàlisi de contingut, es van analitzar documents de les empreses consultores, com ara informes, contractes entre agència i clients, descripcions del lloc de treball, *briefings* i propostes de comunicació.

Les dades primàries aportades per la investigació tenien com a objectiu analitzar com s'estructuren les empreses consultores en comunicació i relacions públiques pel que fa a tres de les característiques de la creativitat: (A) no-convencionalitat, (B) autonomia, (C) assumpció de riscos. L'anàlisi de les dades es va estructurar a partir d'aquestes categories.

(A) NO CONVENCIONALITAT

Els resultats de l'estudi dut a terme per Daymon reflectien que les solucions comunicatives novadores i rellevants proposades als clients per part de les agències de relacions públiques, eren fruit majoritàriament del treball en equip, amb una mescla d'anàlisi sistemàtic i d'inspiració. El procés de treball en equip partia en la majoria dels casos d'un anàlisi del problema comunicatiu, a partir d'un procés de plantejament de múltiples preguntes. A partir d'aquí, es determinaven els objectius i just després, és quan començava l'aplicació del pensament creatiu. Aquest procés permetia l'identificació de nous públics, l'ús del *communication mix*, l'elaboració de missatges no convencionals, o l'aplicació novadora de tècniques tradicionals de relacions públiques.

Segons Dymon, l'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques fa que, la majoria de vegades, la decisió sobre les propostes comunicatives estigui sota la responsabilitat del director de comptes responsable d'aquell projecte/client. Aquesta estructura, diferent a la de les agències de publicitat, fa que,

“In comparison with advertising agencies, whose teams encompass discrete functions (creative, account handling, media planning, etc.), public relations consultancies comprise multi-skilled individuals able to undertake a range of practices: planning, implementation and evaluation, for example” (Daymon, 2000:21)

Així mateix, al contrari del que passa en empreses més vinculades a la indústria creativa on els directors rarament assumeixen diferents responsabilitats funcionals, dins les agències de relacions públiques els directors de comptes han de dividir el seu dia a dia entre funcions com ara la gestió de pressupostos, la gestió dels equips de treball, el contacte amb el client i les tècniques pròpies de les relacions públiques.

Daymon observa també que a les consultores es tendeix a contractar a nous professionals primant més els seus coneixements específics sobre una àrea determinada de relacions públiques que observant les seves habilitats,

“In large and small consultancies, work is organised in teams which recruit members for their knowledge specialisms rather than for distinctive skills or abilities.” (Daymon, 2000:27)

En aquest sentit, apunta que la diversitat dins dels equips de relacions públiques encoratja la no-convencionalitat i també la consecució dels objectius dels clients. El fet que siguin molt escasses les ocasions en què un pla de comunicació el planifiqui i executi un sol individu, permet que siguin diverses les persones que pensen en solucions a un mateix problema comunicatiu. Així, segons l'autora,

“the blend of team members allows a number of minds to explore potential solutions together. In this way, unconventional thinking is encouraged to surface” (Daymon, 2000:21)

(B) AUTONOMIA

Pel que fa al procés creatiu, l'estudi dut a terme per Daymon conclou que les relacions entre els membres d'una consultora petita de relacions públiques, moltes vegades també local, són diferents que en una multinacional, la qual cosa afecta al procés creatiu. Així, en les agències petites de relacions públiques, la visió del seu fundador o del seu director, impregna l'estil i els mètodes de treball,

“Small consultancies are characterised by close, loyal relationships between owners and staff. The small scale of such organisations encourages participation in creative decision making by all employees, including secretaries and support staff. It also gives young consultants autonomy at quite an early stage with regard to managing client relationships.” (Daymon, 2000:23)

Per altra banda, a les oficines de les grans consultores de relacions públiques multinacionals la creativitat pot veure's estimulada gràcies a la diversitat de clients i la major oportunitats per a viatjar i participar en campanyes internacionals.

L'autonomia dels equips de comptes passa també perquè, en el seu si, el director de comptes empra un estil de direcció informal, interpersonal i que encoratgi la creativitat.

A l'hora d'estimular la creativitat, Daymon també apunta que els directius de les agències de relacions públiques haurien de procurar rodejar-se de professionals de diversos perfils. En aquest sentit, manifesta que,

“A vital role for leaders keen to provoke creativity is to design diversity into the composition of groups. When groups comprise members with different expertise and specialisms, they are less likely to suffer from conformity of thinking, or tunnel vision.” (Daymon, 2000:28)

(C) ASSUMPCIÓ DE RISCOS

L'autora recull en l'estudi que apostar per propostes creatives en relacions públiques comporta cert risc, un risc endèmic a la mateixa naturalesa de la creativitat. També reflexiona sobre el fet que, en relacions públiques, el que pot haver funcionat per a una necessitat comunicativa d'un determinat client, pot no ser aplicable a un altre client.

Segons l'estudi, l'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, la seva mida, les expectatives dels seus clients i les característiques individuals dels seus professionals, són factors que condicionen l'aposta per una major o menor creativitat en la seva pràctica professional.

Pel que fa a la mida de les agències, l'estudi sembla apuntar que a les empreses més petites la creativitat s'estimula més que a les grans empreses del sector.

“[...] creativity in small consultancies is less hampered by the extrinsic controls which characterise larger consultancies, novelty and risk – taking may be inhibited because of collegial pressures to conform.” (Daymon, 2000: 27)

Tot i que també observa que:

“The matrix structures of large consultancies allow for a cross-fertilisation of unconventional ideas because consultants work across a number of different project-based teams. In some cases, the greater capital base of larger organisations encourages ‘spin-off’ companies where autonomy and unconventional thinking can be released in innovative directions.” (Daymon, 2000: 27)

Així, a les agències amb una estructura més reduïda, la creativitat seria més estimulada gràcies a la llibertat i al no seguiment de protocols d'actuació estrictes imposats per grups multinacionals; mentre que a les grans agències, la creativitat seria estimulada gràcies al fet de comptar amb més nombre de treballadors, per les relacions que aquestes tenen amb altres empreses del grup (agències de publicitat, agències de mitjans, etc.) i per les majors oportunitats de participar en gran varietat de projectes.

Daymon conclou que és necessari estimular la creativitat entre els professionals de les relacions públiques, tot i que cal assumir els riscos que comporta. No fer-ho, opina, pot ocasionar que les propostes siguin més 'segures', però menys creatives i efectives.

“When consultants are encouraged to take risks in planning client campaigns, then failure on some occasion is inevitable because it is not always possible to predict outcomes or responses to unconventional strategies. A lack of fear about trying again is the stimulus to creativity. When fear exists, however, creativity is compromised because then creative teams opt for the routine and the ‘safe’ strategy.”(Daymon, 2000:25)

8.5. La figura del director creatiu en relacions públiques

El director creatiu és una figura present en diverses organitzacions i empreses d'àmbits molts diversos. Així, on trobem directores creatius més habitualment és a les empreses de moda -on són els responsables de les noves col·leccions-, en empreses audiovisuals, a la indústria dels videojocs, de l'animació, de la música, en el sector del disseny industrial, i també en l'àmbit publicitari.

De tota manera, hi ha també molts altres professionals que són creatius sense que en el seu càrrec així consti. Seria el cas, per exemple, dels coordinadors d'arquitectes o de cuiners. Així, Ferran Adrià, qui ha estat reconegut com un dels cuiners que ha revolucionat la cuina contemporània, no deixa de ser un director creatiu. Com ell mateix indica,

“Yo no me dedico a la cocina, me dedico a la creatividad”⁵⁴.

Adrià avança creativament en tècniques, conceptes i maneres de manipular els productes. Ha convertit productes líquids en sòlids, sòlids en líquids, líquids en gasos... explorant noves maneres de manipular els ingredients. Ha aplicat la tècnica de la deconstrucció. I ha revolucionat també el concepte tradicional de cuina professional, en que aquesta tenia una finalitat de negoci (en forma de restaurant) per anar més enllà. Per a Adrià, igual que fa segles l'art va deixar d'estar només en mans de l'Església i els nobles, avui la cuina ja no cal fer-la des d'un restaurant. Amb aquesta visió va crear primer el taller de cuina, que era un espai per a la experimentació i la creativitat, i actualment la Fundació Alicia. Segons Adrià, “la clau és passió, equip i saber arriscar-se.”

A l'Estat espanyol existeix l'associació Club de Creativos, que aglutina a professionals de la creativitat de diferents àmbits, tot i que sobretot del sector publicitari. Organitza jornades, premis i edita anuals de creativitat. Tal com manifesten a la seva pàgina web,

“El club de creativos (c de c) es una organización sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar la calidad del trabajo creativo en España y que busca la unión de los profesionales de este sector en favor de la educación y la formación. Es la única organización de su género que existe actualmente en España.”⁵⁵

Blasco defineix aquesta figura com,

“El director creatiu és la persona que s'ha de responsabilitzar dels resultats, però també de crear el clima propici per aconseguir-los. El director creatiu és la persona que ha de saber quins cervells ha d'ajuntar i quins cervells ha de separar. Un bon director creatiu debat sobre les idees que prèviament s'han trobat. En busca les arestes, ajuda a polir-les, decideix provar nous enfocaments o començar de nou.” (Blasco, 2010:47)

Com indica Castellblanque (2006), la figura del director creatiu, però, no ha estat sempre present en el sector publicitari. De fet, se sol atribuir als publicistes Bill Bernbach (que va exercir entre els anys 50 i els anys 70), David Ogilvy (qui va fundar l'any 1948 l'agència Ogilvy & Mather) i Leo Burnett (qui també va crear la seva pròpia agència l'any 1935) l'impuls que varen donar a aquesta figura dins del sector de la publicitat. A l'Estat espanyol, un dels primers a exercir com a director creatiu fou Marçal Moliné, autor de *Manual del director creativo: vender con rabia* (1982) i *La comunicación activa. Publicidad sólida* (1988).

⁵⁴ Adrià, Ferran. Dia C. *El auditor creativo*. [En línia]. [Consulta: 21 agost 2011] Disponible a: <<http://www.yorokobu.es/dia-c-ferran-adria-el-auditor-creativo>>

⁵⁵ *Club de Creativos*. [En línia]. [Consulta: 21 agost 2011] Disponible a: <<http://www.clubdecreativos.com/sobre-cdec/que-es-el-cdec>>

Actualment, a les grans agències de publicitat el departament creatiu està dirigit pel *director creatiu executiu*, que és el màxim responsable a nivell creatiu. Aquest té al seu càrrec a un o a diversos directors creatius. Els directors creatius, a la vegada, dirigeixen el treball d'una o varies parelles creatives (*douplas creativas*), constituïdes per: directors d'art i redactors creatius (*copywriters*) (Castellblaque, 2006:143),

Tot i així, el treball dins l'agència i concretament dins l'equip creatiu no és estàtic, al tractar-se, al cap i a la fi. D'un treball en equip.

“The division of labor in the creative department is not set in stone. Art directors may have ideas for copy and copywriters will frequently come up with great visual ideas” (Pattis, 1996:19)

Així doncs, la funció del director creatiu seria la d'estimular la creativitat de l'equip creatiu de l'agència,

“The creative director is the guidance force behind the creative output of the agency. He or she is an experienced advertising professional with the necessary talent and innovation to spearhead the entire creative staff.” (Pattis, 1996:25)

Són també diversos els autors que s'han referit a les característiques que tenen els creatius publicitaris. Un dels primers fou James Webb Young qui l'any 1912 va entrar com a redactor creatiu a l'agència de publicitat J. Walter Thompson en la qual va arribar a ser vicepresident executiu. Young, a qui farem referència novament a l'apartat *El procés creatiu*, definia les següents característiques de l'individu creatiu en publicitat:

- Capacitat i tècnica per a influir en el comportament humà.
- Qualitat en el pensament.
- Mètode de treball en l'ús de la paraula i de la imatge.
- Saber escriure bé.
- Facilitat en l'ús de paraules per a persuadir.
- Capacitat de pensar en imatges.
- Perícia per distingir la gran imatge buscada.
- Coneixements de les diferents tècniques de realització d'imatges.
- Pensar en fotografia.
- Desenvolupament de la capacitat intuïtiva.
- Ser un observador objectiu.
- Ser atrevit.
- Desenvolupar el treball de viure.

Referint-se també al creatiu publicitari, Ricarte apuntava que,

“El creativo ha de ser capaz de tolerar inseguridades y conflictos. Ha de poseer una clara fluidez de ideas y una gran flexibilidad, a fin de poder introducir cambios en sus posturas anteriores.” (Ricarte, 1998:111)

A la vegada, Ricarte recollia l'afirmació de McKinnon (1980)

“Entre las características más salientes de la persona creativa se encuentran una liberalidad de intereses culturales e intelectuales, una apertura a sus propios sentimientos y emociones, un intelecto sensible y una comprensión de sí mismo.” (McKinnon citat per Ricarte, 1998:226)

De fet, sol atribuir-se als creatius publicitaris un interès per un gran ventall d'expressions artístiques i culturals. Tret que ja era citat també per Young quan recordava que,

“Todos y cada uno de los publicitarios verdaderamente creativos que yo he conocido, tenían siempre dos características destacables. Primera: no había un solo tema bajo el sol en el que no pudieran fácilmente sentirse interesados, desde digamos los ritos funerarios egipcios al arte moderno. Cualquier aspecto de la vida les fascinaba. Segunda: eran vastos pazedores de todo tipo de campos de información. De aquí que de los publicitarios, como de las vacas, pueda decirse que: si no pacen, no dan leche.” (Young)⁵⁶

Pel que fa al tipus de formació que hauria de tenir un individu per convertir-se en creatiu publicitari, Toni Segarra, director creatiu i co-fundador de l'agència SCPF i considerat un dels millors directors creatius del sector publicitari de l'Estat, en una entrevista amb Carlos Rolando, comentava que,

“Yo comparto contigo que es difícil encontrar a un creativo publicitario brillante que haya estudiado para serlo. Y aquellos que lo son y estudiaron la carrera de publicidad acostumbran a confesar que han conseguido alcanzar cargos de responsabilidad *a pesar de sus estudios*. Creo que cualquier formación más o menos profunda que tenga que ver con lo que hemos convenido en llamar Humanidades resulta de gran utilidad para trabajar en publicidad, porque ayuda a desarrollar una mirada generalista y amplia y porque pone en contacto con los grandes temas e ideas, que a lo largo de la historia no han sido tantos, y que siguen siendo los que conmueven al ser humano y los que mejor lo explican. En cualquier caso creo que debemos huir como de la peste de la especialización y mucho más ahora que la descomposición del escenario mediático en multitud de pequeños fragmentos amenaza con fragmentarnos también a nosotros en diminutos compartimentos.” (Toni Segarra)⁵⁷

També pel que fa a les característiques que ha de tenir un creatiu publicitari, Del Río (2006:12) recorda que s'han dut a terme diverses investigacions empíriques per part d'autors com Auer (1976), Reid i Rotfeld (1976) que han identificat qualitats com ara l'empatia, la capacitat associativa i la perspiciàcia. Del Río també cita a De los Ángeles (1996) qui manifesta que tot creatiu publicitari posseeix:

- sabiesa
- flexibilitat
- capacitat crítica
- iniciativa
- talent organitzatiu i lògic
- capacitat de treball

La conveniència de l'existència de directors creatius a les agències de relacions públiques o als departaments *in house* (o integrats) de relacions públiques de les organitzacions, genera controvèrsia entre els professionals i els acadèmics.

Alguns autors consideren que la seva figura representa una aposta per la creativitat per part de les organitzacions, mentre que d'altres argumenten que la creativitat és (o hauria de ser) una qualitat inherent a tot professional de les relacions públiques i que, per tant, és innecessaria l'existència d'un rol específic.

⁵⁶ Young, James. *Una técnica para producir ideas*. [En línia]. [Consulta: 17 agost 2011] Disponible a: <http://www.emoticaweb.com/downloads/Tecnica_Producir_Ideas.pdf>

3. ⁵⁷ Rolando, Carlos. Entrevista a Toni Segarra. *Interactiva digital*. [En línia]. 10 de novembre de 2011. [Consulta: 17 agost 2011] Disponible a: <<http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/25/174/1825>>

La realitat és que, actualment, poques són les empreses consultores en comunicació i relacions públiques que comptin amb un director creatiu dins la seva plantilla, una figura que en canvi sí que és habitual dins l'estructura clàssica d'una agència de publicitat. Com hem vist al capítol del *Marc teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*, enfront de l'habitual divisió en departaments creatius, de comptes i de planificació de mitjans de les agències de publicitat, a les agències de relacions públiques la divisió és bàsicament de comptes i per àrees d'especialització (Arceo Vacas, J.L., 2004:44).

De tota manera, encara que en l'estructura típica de la majoria d'oficines d'agències de relacions públiques no existeixi la figura del director creatiu, en algunes de les grans agències de relacions públiques internacionals (Burson-Marsteller, Weber Shandwick, Hill and Knowlton, Bassat Ogilvy PR...) sí que compten (o han comptat) amb directors creatius a les seves seus dels Estats Units o fins i tot del Regne Unit, que bàsicament ofereixen un servei d'assessorament a nivell continental o internacional. De la mateixa manera, aquestes companyies i també d'altres de nacionals, també poden comptar amb directors creatius a oficines locals, tot i que sembla que es tracta d'excepcions. En futures investigacions intentarem veure si detectem més directors creatius en el sector.

Preguntat per la falta de professionals amb les seves funcions en el sector de les relacions públiques, Steve Strickland (2010), director creatiu de Weber Shandwick⁵⁸ al Regne Unit, contesta que en el sector encara es considera la creativitat com quelcom addicional però no com al cor del negoci,

“At the moment, creativity in PR is seen as counsel alone and not the lead decision. [...] Risk assessment is a quality that PR agencies are yet to master. [...] as an industry, we PROs [public relations professionals] still play second fiddle to advertising agencies as the generic point contact for *the big idea*.”⁵⁹

Green (2010) apunta un altre motiu quan observa que les consultores de relacions públiques tendeixen a assignar més comptes per equip que els seus col·legues del sector publicitari, bàsicament per raons econòmiques. Aquest fet, segons l'autor, acaba comportant més dificultats per a la creació de la figura del director creatiu.

Steve Gebbett, director creatiu de Charles Barker BSMG⁶⁰, es va convertir, tal com ell mateix explica, en un dels poquíssims directors creatius d'agències de relacions públiques al Regne Unit durant els anys vuitanta. Sobre aquest fet Gebbett, recorda que:

“I was named as one of the only two Creative Directors in Britain in the 1980s and, to this day, find myself in a unique position in PR consultancy. But as a Creative Director, the first thing is to create a catalyst by which you can help your colleagues to be creative

⁵⁸ Weber Shandwick és una agència de relacions públiques internacional, que ofereix serveis plens en comunicació. Al Regne Unit, compta amb 300 persones entre les oficines de Londres, Manchester, Glasgow, Edinburg, Aberdeen, Inverness i Belfast. També tenen oficines a Dublín i una agència afiliada a Cardiff. Tenen equips especialitzats en sis divisions: *technology PR, healthcare PR, financial communications, corporate communications, consumer marketing i public affairs*. Weber Shandwick també ofereix serveis transversals com ara Responsabilitat Social Corporativa, *Digital PR* i comunicació multi-cultural. L'agència treballa conjuntament amb les empreses del grup Interpublic (IPG), holding que inclou McCann Erickson (publicitat) i FutureBrand (consultora de *branding*).

⁵⁹ *The Drum*. Co.uk/news. “Q&A with Weber Shandwick's Head of Creativity on the New Role.” [En línia] [Consulta: 23 de juny de 2010]. Disponible a: <<http://www.thedrum.co.uk/news/2010/06/23>>.

⁶⁰ Charles Barker, és una agència de relacions públiques subsidiària de True North Communications BSMG.

themselves, because of course to be creative is in no one person's gift. It does have to be, if you like, learnt and developed among all practitioners. That really is the central role of the Creative Director, to ensure that creativity is seen as a fundamental part of the public relations approach.”(a Green, 2010: 219)

De fet, aquest rol del director creatiu com a catalitzador de la creativitat dins l'agència de relacions públiques, és important destacar-lo. La finalitat doncs, d'aquesta figura dins l'organització, no és tant la de planificador de propostes per a clients potencials, o la d'executor de tècniques de la creativitat, sinó la de motivació i formació de tot l'equip que treballa dins l'agència.

Per altra banda, Cathy Austin, membre de la PRSA i vicepresidenta sènior de l'agència de relacions públiques Imre Communications a Washington, coincideix amb Gebbett quan anima als seus col·legues a incorporar el rol de director creatiu a les agències de relacions públiques, sobretot amb la finalitat que aquest impulsi la creativitat dins dels equips de relacions públiques que formen les agències,

“Define what creativity means for your shop. Put someone in charge of fostering an environment of constant creative thinking. The role is not to come up with all the answers, but to lead efforts to infuse creativity into everything you do.” (Austin, 2009:16)

Per contra, Alan Preece, director de comunicació de la Universitat East Anglia, opina que no és necessària l'existència de professionals en relacions públiques específicament dedicats a la creativitat, ja que cada membre d'una agència de relacions públiques ha de ser-ho. En aquest sentit, manifesta que,

“I don't think it is necessary. It depends on the nature of the organization itself. I think that some creative directors can perform some roles. They can set tone and direction, which is a way of guiding the spirit of the organization. They could also add value through their experience, where they can pil the wheels of creativity in action, so they can bring people together. At their very best, I guess, they can inspire the impossible among people, particularly if they are able to have demonstrated that they have been there and done it themselves. Fundamentally, though, individual practitioners have to be their own creative directors.” (a Green, 2010: 220)

També contrari a la figura del director creatiu en relacions públiques es mostra Graham Goodkind (2010), soci fundador de la consultora de comunicació Frank PR quan afirma,

“I think a PR agency with a creative director or creative department is bad for its creativity. I also think that it makes PR executives working in those agencies less well-rounded as practitioners.”⁶¹

Aliniant-se així amb aquells qui argumenten que la creativitat no ha d'estar dirigida per un director creatiu, sinó que ha de formar part de l'ADN de tots els professionals que treballen al sector de les relacions públiques, Goodkin opina que,

“For me, a perfect PR person has to have a fusion of three different skills: ideas generation, client handling and media liaison. If you take out one element, then you lose the ability to do either of the other remaining elements as well.”⁶²

I argumenta que desconsella incloure la figura del director creatiu a les consultores de relacions públiques perquè seria copiar el model de les agències de publicitat,

⁶¹ *PRmoment.com*. “Don't expect creative director to come up with the best ideas, says Graham Goodkind, founder of consultancy Frank PR”. [En línia] [Consulta: 21 de juny de 2010] Disponible a: <<http://www.prmoment.com/298/dont-expect-a-creative-director-to-come-up-with-the-best-ideas-says-graham-goodkind-founder-of-pr-consultancy-frank-pr.aspx>>

⁶² Op.Cit. *PRmoment.com*

“There’s also the whole structural impact of having a creative director and/or creative department that I don’t buy. It smacks a bit of trying to follow the advertising agency model, and look where that got them.”⁶³

Per contra, Green (2010) opina que comptar amb la figura d’un director creatiu en una agència de relacions públiques pot aportar més valor en el moment de presentar una idea creativa davant d’un client i reforçar-ne l’argumentació. En aquest sentit, opina que molts clients, que ho són a la vegada d’agències de publicitat, estan ja acostumats precisament a l’estructura del sector publicitari i agrairien aquesta figura,

“Having someone with the title of Creative Director does give greater status to the selling of the idea of creativity and offers added weight to that part of the service being sold. Also, many clients are used to the structure of advertising agencies in which there is someone with the specific title of Creative Director, and such clients would perhaps be more comfortable with a corresponding position in their public relations consultancy.” (Green, 2010:220)

8.6. Tècniques de la creativitat emprades en relacions públiques

L’aplicació de tècniques de creativitat, segons els autors analitzats, ha de començar ja en la fase de l’anàlisi de la situació (el que segons el mètode RACE que va definir Marston l’any 1963, seria la *Research*). Recomanen analitzar detalladament el problema comunicatiu des d’un prisma creatiu. És a dir, aproximar-se al problema des de diverses angles, investigar, estudiar el *briefing* i recopilar quanta més informació addicional millor, sobretot aquella que permeti conèixer amb més detall al públic objectiu. És el que Green (2010) bateja com a *Creative Consultation*:

“Creative consultation is a very powerful tool. Effective listening and recording target audience views can create a very robust process with a very thorough evidence base, providing the information to guard against negative response. (...) Sincerity and a genuine commitment to listen and act upon any feedback is crucial for effective consultation. The commissioners of any consultation have to be prepared to take the bad as well as the good news” (Green, 2010: 108)

Green (2010) també opina que un element que limita la creativitat en relacions públiques és la tendència de molts dels seus professionals a buscar solucions abans d’haver analitzat a fons la naturalesa del problema comunicatiu plantejat. Aposta així per elaborar diagnòstics més complets i acurats abans de començar el procés del *problem-solving*.

Un dels estudis que ens aporta més informació sobre els mètodes i tècniques de creativitat que apliquen els professionals de les relacions públiques, és el que ja hem anat citant al llarg d’aquest treball i que va ser elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. l’any 2005 per encàrrec del Chartered Institute of Public relations (CIPR), l’associació dels professionals del sector al regne Unit. L’estudi, titulat *The management of creativity in the Public Relations Process* va comptar amb una mostra formada per 104 membres del CIPR, és a dir, professionals de les relacions públiques acreditats per l’associació. Entre aquests enquestats hi havia professionals de les relacions públiques de diferents nivells, des d’executius de comptes fins a directors d’oficina, incloent tant membres de consultories de relacions públiques com professionals de la comunicació *in-house* (o integrats).

⁶³ Op.Cit. *PRmoment.com*

La investigació tenia com a objectius avaluar el grau de coneixement sobre creativitat existent entre els membres del sector de les relacions públiques i explorar com els professionals del sector podien millorar-ne el nivell. La metodologia emprada es basava en un qüestionari estructurat amb onze preguntes tancades amb múltiples opcions de resposta, algunes amb escala de Likert.

A la pregunta sobre quina importància creien que tenia la creativitat en el procés de relacions públiques, el 96% dels enquestats van contestar que tenia un pes molt important.

Pel que fa a l'aplicació de la creativitat en les diferents fases del procés de relacions públiques, l'estudi en definia les següents etapes: anàlisi, objectius, públics, missatges, estratègia, tàctiques i implementació, calendari, recursos, avaluació i revisió. El 91% dels enquestats afirmava emprar-la en l'àrea de la tàctica i la implementació, i el 74% a les àrees del missatge i l'estratègia.

A la pregunta sobre com encoratjaven la creativitat, el 40% responien que a través del treball en equip i els *brainstormings*, un 15% a través d'un ambient de treball obert, positiu i relaxat, i un 7% a través de l'anàlisi en profunditat del problema i de l'anàlisi de la situació de partida.

Els resultats de l'estudi mostraven que el 89% dels professionals enquestats afirmava que el *brainstorming* era la tècnica més emprada per a estimular la creativitat a l'hora de plantejar un programa de relacions públiques. De totes maneres, el 44% dels enquestats reconeixia no conèixer cap dels models de la creativitat (definitos pels autors de l'estudi) i només el 33% havia sentit a parlar de la teoria dels *sis barrets* d'Edward De Bono (1953), tot i que aquest duplicava el següent model mencionat, el *Creative Problem Solving* (CPS), que només el 19% dels enquestats deia conèixer. Per altra banda, únicament el 21% dels qui afirmaven conèixer la teoria de De Bono (1953), l'havien posat a la pràctica alguna vegada en un programa de relacions públiques.

Cal tenir en compte que els autors de l'estudi estipulaven un llistat de models i teories de la creativitat prèviament delimitat en l'estudi i que contemplava: el model de Wallas de 1926; el *Model de Creació Psíquica* de Henri Barron de 1988; el model de Creativitat de Rossman de 1931; els *Espais Conceptuals* de Boden de 1994; el *model de les 7 etapes* d'Alex Osborn de 1953; la tècnica dels *Sis barrets* d'Edward De Bono de 1971; i el model de la resolució creativa de problemes (*Creative Problem Solving-CPS*)⁶⁴.

Davant del fet que la majoria dels enquestats mostraven un fort desconeixement de tècniques de la creativitat i que només mencionaven el *brainstorming*, els autors recorden que el aquesta tècnica proposada per Alex Osborn (*Applied imagination*, 1953) per a la indústria publicitària és només un dels mètodes per a afavorir l'estimulació d'idees, però que no ha de convertir-se en l'única eina a utilitzar per part dels professionals de les relacions públiques. I apunten que els *brainstormings* no es podien desenvolupar puntualment i de manera aïllada, sinó que havien de formar part d'un mètode creatiu. Si no s'apliquen correctament, afirmen, els *brainstormings* inclús poden ser contraproductius,

[...] A dependency on brainstorming is a waste of human resources and the creative potential of the team. It also suggests a lack of understanding of creative techniques and ways in which creativity can be effectively managed. While brainstorming is a very useful technique, it should not be used in isolation but as a part of a well managed approach to encourage creativity." (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:12)

⁶⁴ A tots aquests models, autors, teories i tècniques de creativitat ens hi hem referit al capítol *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*.

Seguint aquest mateix plantejament, Green (2010) reflexiona sobre la vinculació entre *brainstorming* i creativitat que sembla omnipresent en el sector de les relacions públiques:

“*Let’s brainstorm this one* is usually the cue within public relations departments and consultancies trying to come up with new ideas and insights. [...] The word ‘brainstorming’ is often used as an umbrella term to describe the process of being creative.” (Green, 2010:85)

Aquest autor, com també els autors de l’estudi Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005), considera que el *brainstorming* no és una finalitat en sí mateixa, sinó només una tècnica de les moltes que existiesen per tal d’ajudar al sorgiment d’idees, però que no ofereix una seqüència sistemàtica per a buscar la solució a un problema comunicatiu. És per això que proposa la realització del que anomena *brainstormings estructurats*, una tècnica que, segons l’autor, permet incorporar el procés d’*incubació* abans i després de la realització pròpiament dita del *brainstorming* grupal.

En aquest tipus de *brainstorming*, el responsable de la proposta o campanya juga un paper molt important, ja que serà l’encarregat de facilitar un *briefing* a la resta de participants, abans d’iniciar la reunió. Durant el *brainstorming estructurat*, l’autor considera que són imprescindibles les figures del que anomena *animador/moderador* (persona amb la funció d’estimular i guiar la reunió) i la de l’*anotador* (qui s’ha d’encarregar de prendre notes de totes les idees que van sorgint al llarg de la sessió). Dues figures, que com veïem al capítol del *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*, Osborn (1953) ja apuntaven que eren imprescindibles quan va proposar la tècnica del *brainstorming*.

La diferència en la proposta de Green (2010) és que el dia següent de la reunió, es proposa que el responsable del programa de relacions públiques faciliti a tots els participants un document amb el resum de les idees plantejades i que els preguntis si se’ls ha ocorregut alguna idea més. El valor afegit del *brainstorming estructurat* respecte al clàssic *brainstorming* seria, doncs, que es veu enriquit pel pensament creatiu individual, a banda del grupal.

Més enllà del *brainstorming*, els autors que han escrit sobre creativitat en relacions públiques animen a conèixer quantes més tècniques millor per tal d’estimular la generació d’idees,

“To increase personal and team creativity, PROs [public relations professionals] should be well versed in the various theories of creativity, and they should use this knowledge in their every day work.” (Parker, Wayne & Kent Ltd. 2005: 21)

I recorden que aquest aprenentatge ha de ser estimulat per l’empresa o institució, però que gran part hauria de ser iniciativa del mateix professional de les relacions públiques.

“PR people have their own role to play. They should learn how to maximise their own creativity through theory and practice, and through a self-analysis of where they are most creative” (Parker, Wayne & Kent Ltd. 2005:23)

Una de les tècniques per estimular la creativitat que autors com Green (2010) i els autors de l’estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) consideren que poden adaptar-se a les relacions públiques són el *check-list*, descrit per Alex Osborn (1962), i més endavant revisat per Bob Eberlee (1996) sota l’acrònim SCAMPER (*Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate y Reverse*).

Una altra de les tècniques mencionades són les quatre tècniques proposades per De Bono (1992) basades en la *inversió*, l’*exageració*, la *distorsió* i la *provocació*; la tècnica dels *Sis Barrets* (De Bono. *Seis sombreros para pensar*, 1988); les *PO* (Provocation Operation) del mateix De Bono (1995); els *Mapes Mentals* descrits per Tony Buzan

(1994); la *Nominal Group Technique (NGT)* desenvolupada per Delbecq, Van de Ven i Gustafson (1975); el *brainwriting* (Greene, 1987), l'enfocament del problema partint de la *piràmide de necessitats* descrita per Abraham Maslow (1954), centrar-se en la *Unique Selling Proposition (USP)* (Rosser Reeves, 1964) o crear *Memes* (Richard Dawkins, 1976).

Moriarty (1997) cita també el llibre de de James Webb Young *A Technique for Producing Ideas* (1975), i explica el concepte de juxtaposició per tal de generar noves idees,

“The juxtaposition sets up new patterns and new relationships and creates a new way of looking at things. This phenomenon has been described as making the familiar strange and the strange familiar” (Moriarty, 1997:558).

Aquesta autora també menciona el pensament lateral de De Bono (1970), la tècnica del brainstorming descrita per Osborn (1950) i a les tècniques de la creativitat proposades per Michalko (*Thinkertoys*, 1991). Fa referència també a la *sinèctica*, tècnica de la creativitat desenvolupada per George M. Prince i descrita per William J.J. Gordon (1971) .

Tots aquests mètodes, com hem vist al capítol *Marc teòric (Part I) Aproximació teòrica a la creativitat*, són tècniques de la creativitat que ja s'empren en el sector publicitari i que, per tant, els autors que han escrit sobre creativitat en relacions públiques, consideren podrien aplicar-se també en l'àmbit de la comunicació corporativa.

Per tal d'estimular la creativitat, Moriarty (2010) també aconsella emprar els cinc sentits per tal d'afavorir que la solució al problema pugui sorgir d'una imatge, d'una olor, d'un tacte, etc.,

“The Big Idea may come to mind as a visual, a phrase, or a thought that uses both visual and verbal expression. If it begins as a phrase, the next step is to try to visualize the concept. If it begins as an image, the next step is to come up with words that express and reinforce the visual. The ideal concept is expressed simultaneously through both the visual and verbal elements.” (Moriarty, 1997:557)

Per la seva banda, els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) recomanen mètodes com l'expressió artística, l'associació d'imatges, els *ideatoons* proposats per Michael Michalko (*Thinkertoys*, 2001), treballar amb puzles, els jocs de paraules, l'ús de la retòrica, l'associació lliure de paraules, etc.

Els autors del mencionat estudi també consideren important el treball en equip a l'hora d'estimular el sorgiment de noves idees, a partir de jocs, escapades fora de l'oficina, *role-plays*, o de la formació de parelles creatives, de megagrups, de *task forces* o de grups de *networking*. En d'altres ocasions, però, es considera més efectiu el treball creatiu individual.

Al seu llibre, Green (2010) fa referència a tècniques de la creativitat, però inclou també algunes tècniques per a dur a terme de manera eficaç el que anomena *Illustration*, que és el moment de la defensa de la idea i una fase del procés creatiu que –com hem vist en l'apartat *El procés creatiu i l'estructura organitzativa en relacions públiques*– considera molt important.

En primer lloc, recomana *fer partícep al client* (o a les persones que decidiran si la proposta es du a terme), de manera que aquest pugui participar en el procés de generació de la idea. En segon lloc, *utilitzar de manera estratègica el temps* durant la presentació, creant expectatives i canvis de ritme en l'exposició de la idea. També suggereix *traslladar la idea a la ment de l'oient*, fent-lo experimentar les sensacions que ha viscut el qui l'ha tingut. Així mateix, basant-se en els estudis Neuro Lingüístics, suggereix *presentar les idees de manera diferent segons el tipus d'audiència a qui ens dirigim*, distingint entre les categories de: visuals (35% de la població), auditius (25% de la població) o sensorials -persones que tendeixen a donar

més importància a aquella informació que els arriba a través del tacte i dels instituts- (40% de la població).

Green (2010) també recomana distingir entre els diferents tipus de personalitats cognitives, identificant els *directors* (als quals recomana presentar les idees destacant-ne els beneficis i els resultats), *entusiastes* (qui valoraran la idea més pel seu valor intrínsec que pels resultats que pugui generar), *jugadors d'equip* (els quals valoraran sentir-se particeps de la idea i si se'ls brinda total col·laboració) o *analistes* (als quals recomana explicar-los tots els detalls de la idea i també com ha estat generada).

Però per sobre de tot, tots els autors estudiats subratllen que, per tal d'afavorir la creativitat, cal una actitud que propiciï la suspensió del judici i de les perspectives, la combinació en la ment de diversos elements de noves i diferents maneres, la búsqueda de temps per a dedicar a la creativitat, la prevenció de l'ansietat i, en definitiva, buscar moments i estats que afavoreixin el treball intuïtiu de la ment i del subconscient.

8.7. Aspectes que limiten i que estimulen la creativitat en relacions públiques

Molts són, com hem vist al capítol *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*, els aspectes que poden limitar o estimular la creativitat. Davis i Scott (1992) recullen les aportacions de diversos investigadors com Simberg i la seva definició dels bloquejos mentals com a inhibidors de la creativitat, Torrance i el seu anàlisi de la influència d'aspectes culturals i històrics, i McMurry i Hamblen i els factors psicològics.

Sobre els individus creatius en el món dels negocis, el capítol de Moriarty (1997) cita als autors Lois (1991), i Ray i Myers (1986), qui consideren que per tal de ser més creatius en l'entorn laboral, s'ha d'evitar el pensament negatiu, la por i la predominància del pensament dominat per l'hemisferi dret del cervell. Per últim, conclou que la creativitat no només està determinada per factors individuals, sinó que l'entorn laboral i el context sociocultural també són elements que la condicionen (una idea que beu de tots els teòrics com Csikszentmihalyi i Amabile que s'han dedicat a l'estudi de l'entorn creatiu i que ja hem abordat al *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*).

Moriarty (1997) també cita a Runco i Albert (1990) com a autors que a nivell acadèmic han estudiat com afecten a la creativitat els factors socials i culturals. Així doncs, Moriarty (1997) recorda que la creativitat és quelcom complex i que no només depèn de les característiques personals, sinó que el procés creatiu té lloc en un context determinat on hi influeixen molts factors (el context social, econòmic, ambiental, etc...) i tots ells poden estimular o limitar la generació de noves idees.

Específicament en l'àmbit de les relacions públiques, els autors analitzats enumeren una sèrie d'aspectes que contribueixen a crear un entorn de treball que estimuli la creativitat en les agències i departaments integrats de relacions públiques.

Aquests mateixos autors, però, indiquen que no és suficient amb què un equip de professionals de les relacions públiques es reuneixi puntualment per a dur a terme un *brainstorming* o que un dia determinat el director de l'oficina o del departament decideixi fer una escapada amb tots els membres de l'equip, sinó que és necessari que la creativitat formi part de la cultura organitzativa de les empreses i dels professionals del sector. Ja que, segons Green,

“Today's great companies eat creativity, sleep creativity, think creativity.” (Green, 2010:212)

Com hem vist anteriorment, segons la investigació duta a terme per Daymon (2000), tres són els aspectes fonamentals que caracteritzen la creativitat en relacions públiques: la no-convencionalitat, l'autonomia i la capacitat per a assumir riscos. La manera en què les consultores manegin aquests tres aspectes determinarà si la creativitat és estimulada o no.

Daymon opina que existeix certa tendència en el sector de les relacions públiques d'apostar per estratègies i accions que ja han funcionat amb anterioritat abans que arriscar-se amb una proposta novedosa. Així, manifesta que,

“[...] consultants wishing to promote creativity perceive and endeavour to cross the border where conventionality ends and novelty begins.”
(Daymon, 2000: 26)

Pel que fa doncs als aspectes que limiten la creativitat en l'exercici de les relacions públiques, Daymon enumera en primer lloc la necessitat de satisfer les expectatives del client. Així, detecta una relació entre l'aposta per la creativitat per part d'una empresa consultora de relacions públiques i la predisposició que tinguin els seus clients a estar oberts a idees novedoses.

“Probably the greatest hindrance to creativity is the need to satisfy the client. Clients' tolerance of risk and innovation, their expectations about the role of public relations, the objectives they set for campaigns, and their previous consultancy relationships determine the degree to which they allow new, original ideas and methods in their campaigns.” (Daymon, 2000:26)

Orduña (2008) també destaca el paper del client com a factor que pot ser determinant alhora d'incrementar el valor creatiu d'una campanya de relacions públiques,

“No hay que olvidar que las relaciones públicas son un servicio que depende básicamente del conocimiento, la experiencia, el compromiso y el tiempo que le dedique el equipo designado. Por este motivo hay que crear un ambiente de *complicidad profesional* entre el cliente y la agencia que dé paso a la creatividad, que permita crear un vínculo sólido y que reconozca la labor como un trabajo de conjunto.”
(Orduña, 2008:335)

En el seu article i com a conclusió, Daymon (2010) recomana que els caps d'equip (bàsicament els directors de comptes) creïn un ambient de treball que estimuli la creativitat, en el qual els seus treballadors se sentin lliures i convidats a participar en el procés creatiu (afavorint les propostes no-convencionals, l'autonomia i l'assumpció de riscos). Però, a la vegada, considera que aquests mateixos directors han de ser capaços d'aplicar mesures de control (pressupostari, de calendarització, d'adequació al target, als objectius, etc) per tal que les propostes comunicatives siguin rellevants per a les necessitats dels clients.

Observem que els autors estudiats coincideixen en què la capacitat per a assumir riscos és imprescindible si el que es desitja és incrementar la creativitat en relacions públiques. Així, vegem que a l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd (2005) s'indica que,

“An industry-agreed toolkit for risk assessment would benefit the PR industry and the levels of creativity therein. If creative ideas could be more effectively risk assessed, it is likely that creativity would be more universally embraced in Public Relations” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005: 19)

Per la seva banda Green (2010) subratlla la importància del paper que haurien de desenvolupar els directius de les agències i dels departaments de relacions públiques, i considera imprescindible el seu compromís per estimular la creativitat,

“For a creative organization, it is vital that the belief in creativity is installed and supported at all management levels. The need to allow risks, supported by a collective acceptance of risk-taking and doing things in a new or different way, is paramount. This should be translated into a culture of openness. The task of managers is to create an environment that encourages ideas from anywhere.” (Green, 2010:212)

Així mateix, anima als seus directius a valorar i premiar la creativitat entre els seus empleats:

“The creative organization does not just value good ideas but puts them on a pedestal to admire, respect and serve as a stimulus for further creative effort.” (Green, 2010:216)

Una postura en línia amb la frase de Jaafar El-Murad i Douglas C. West (2004), que, tot i adreçar-se al sector publicitari, podria ben bé ser aplicable a l'estímul de la creativitat en relacions públiques:

“It is argued that, to encourage and enhance creativity, managers should address the effects of self-doubt, fear of risk taking, and fear of opposition and criticism.” (El-Murad i West, 2004:188)

La formació en creativitat dels professionals de les relacions públiques és un altre dels factors que, segons Green (2010) influeix en el grau de creativitat de les propostes de comunicació que aquests acaben elaborant. En aquest sentit opina que si els relacions públiques no tenen formació específica en creativitat, difícilment es podrà exigir que les seves propostes de comunicació siguin més creatives i efectives,

“Whether it is in the creative dimensions or any other aspect of public relations work, an organization is only as good as its people. Effective creative skills can only be achieved through extensive, well-organized professional knowledge. This will give the organization an edge in its creativity and an ability to come up with creative solutions. A learning culture, with an emphasis on team members acquiring and developing professional skills, is fundamental to nurturing a creative organization.” (Green, 2010:216)

Segons Leichliter (2001) per a que els professionals del sector siguin més creatius, fa falta que des de la universitat s'ofereixen assignatures sobre creativitat en els estudis especialitzats en relacions públiques. Els resultats de la investigació que va dur a terme emmarcada en la seva tesi Master of Arts, van revelar que de les 220 universitats dels EUA que ofereixen cursos sobre Relacions Públiques i que estan avalades per la PRSA, només 11 oferien una assignatura específica dedicada a la creativitat (és a dir, només el 5%). Així mateix, observava que tot i que hi havia professors que encoratjaven als futurs professionals a ser creatius, no els formaven sobre cap teoria ni tècniques de creativitat. Aquestes dades la duïen a afirmar que des del sistema universitari dels Estats Units no es feia prou èmfasi a la importància que té la creativitat en relacions públiques,

“The word creativity is misused in virtually every public relations textbook utilized to educate future practitioners. [...] scholars consider the element of creativity crucial for success in public relations yet creativity theory remains an abstract concept to most professionals.” (Leichliter, 2001:1)

“Creativity should no longer remain the misused, overused, and undervalued *Cinderella* of public relations studies.” (p. 70) [...] “creativity training would aid practitioners in learning the methods and techniques to ask better questions that would lead to more creative results” (Leichliter, 2001:74)

No és l'objectiu del nostre treball de recerca analitzar quina és la formació específica que sobre creativitat s'imparteix en els programes de relacions públiques de l'Estat espanyol, tot i que plantegem com a hipòtesi que tampoc són masses les assignatures especialitzades en creativitat aplicada en relacions públiques. En tot cas, apuntem aquesta hipòtesi per a futures línies d'investigació.

Des de l'àmbit professional, Ann Subervi, presidenta i CEO d'Utopia Communications, Inc. recomana en un article publicat a la revista *Public Relations Tactics* (2010)⁶⁵ una sèrie de consells per tal d'estimular la creativitat entre aquells qui treballen en Relacions Públiques. Així, cita la pràctica d'activitats esportives, riure, llegir, escoltar música o anar al cinema com a exercicis que ajuden a estimular la creativitat. També recomana parlar amb persones alienes al sector de les relacions públiques, per tal de veure els problemes des d'altres punts de vista.

Per altra banda, a l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) s'analitzava un altre factor que pot influir en el grau de creativitat en relacions públiques: l'ambient del lloc de treball. En aquest sentit, el 51% dels enquestats responia que considerava que l'ambient de treball estimula la seva creativitat, mentre que un 34% manifestava el contrari; resultat que els autors consideren alarmant i un aspecte a tenir en compte per part dels responsables d'equip.

Andrew Eklund (2005), ex-director creatiu de Burson-Marsteller a nivell mundial al qual entrevistarem també en la nostra investigació, opina que el principal obstacle de la creativitat és la negativitat. Així, en un dels articles que va escriure al *newsletter* dirigit als treballadors de Burson-Marsteller expressava,

“Negativity is actually many emotions and behaviours, exhibited in many different ways, among them pessimism (*that won't work*), adversarial (*let me play devil's advocate*), dismissal (*we've already tried that*) or disdain (*that's a stupid idea*). It's often self-directed. We self-censure or criticize our thoughts, using emotional and perceptual blocks to burden our creative thinking, such as: *I'm not creative. I don't feel creative. [...] I'm really uncomfortable when I have to be creative. [...] Creativity [...] requires time, risks, mistakes and mind-and soul-searching. If you let negativity prevent this from happening, then you're fundamentally working against yourself and the good of the organisation.*” (Eklund, 2005)

Aquest professional especialitzat actualment en la formació sobre creativitat també considera que les dinàmiques de grup fan que la negativitat es vegi augmentada ja que molts dels seus participants se senten reticents i amb por de fer el ridícul. Tenen por a equivocar-se i prefereixen també allunyar-se de l'ambigüetat i el caos. Així, recomanava als professionals de l'agència,

“Yes, it's always easy to see faults in others [...] but the real question is whether we can recognize negativity in ourselves and stop as quickly as possible. If not, we become an active part in devastating our creativity –in ourselves, in our teams, in our corporate culture, in the corporate itself. We ultimately are robbing ourselves and the organization around us of our most valuable asset: new and original thinking.” (Eklund, 2005)

Green (2010), per altra banda, menciona la crítica de l'entorn com un dels principals factors que poden limitar la creativitat en relacions públiques, i ho manifesta rotundament amb la frase,

“Criticism is one of the very few ways that non-creative people can achieve something and become influential” (Green, 2010:161)

⁶⁵ Ann Subervi. *Public Relations Tactics*. [En línia] [Consulta: 18 de desembre de 2010] Disponible a: <<http://www.prsa.org/search/ann%20subervi/20/r>>

Una frase molt semblant a la que De Bono exposava a l'article "Serious creativity" publicat a *The Journal for Quality and Participation* (1995),

"[...] instant judgement is the enemy of creativity." (De Bono, 1995:12)

Green (2010) enumera una sèrie d'aspectes que limiten la creativitat, aspectes que divideix en dos apartats, segons es tracti de poques habilitats de *Green Light Thinking* o de *Red Light Thinking*. En realitat i com hem vist al *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*, es tracta de clàssics bloquejos de la creativitat. Així, dins de les poques habilitats en *Green Light Thinking* hi situa:

- La por a equivocar-se.
- La intolerància a la ambigüetat.
- La tendència a jutjar les idees més que no pas a generar-ne de noves.
- La creença que un mateix no és creatiu.
- El desconeixement de tècniques per estimular la creativitat i/o el no ús d'aquestes.
- L'estrès.
- La manca d'esforç o la tendència a desenvolupar la solució més fàcil.
- La força del costum o el 'sempre ho hem fet d'aquesta manera'.
- L'obsessió per la funcionalitat.
- El síndrome 'early bird' o la fixació per la solució, de manera que la primera manera que es troba per solucionar un problema és la que s'acaba escollint.

I dins les poques habilitats de *Red Light Thinking* inclou:

- La falta de motivació
- Seguir de manera massa estricta les normes.
- Focalitzar-se més en els inconvenients de la idea que en la qualitat de la mateixa.
- La supremacia de les idees més lògiques.
- La falta de consulta a altres membres de l'equip.
- Creure més en recursos externs que en els de la pròpia organització on treballem.
- La tendència per escollir la opció que genera més consens en el grup, en comptes de la que provoca controvèrsia.
- Ser crític i negatiu.

"Criticism is one of the very few ways that non-creative people can achieve something and become influential" (Green, 2010:161)

- Les inseguretats de l'expert,

"[...] where it is easier to define a position of why something will not work than the potential for its viability." (Green, 2010:162)

L'estrès i la manca de temps són dos aspectes als quals els professionals de les relacions públiques atribueixen freqüentment la seva manca de major creativitat. Com recull Green (2010),

"[...] one of the common laments of public relations practitioners is just that: 'We don't have time to be creative'" (Green, 2010:61)

Circumstància, la manca de temps, que s'agreuja quan els directius i els clients desitgen que se'ls aporti una solució al seu problema comunicatiu quan abans millor. Davant d'aquesta situació, Eklund (2005) es pregunta,

"Why can we spend a considerable amount of time discussing, debating and massaging the right strategy, but then be too anxious to wait for the creative process to happen appropriately? It's is because

creative thinking is essentially invisible (there's no reports, analysis or statistical data) so it doesn't seem like there's any work? We wrongly have the false impression that ideas should appear before us in perfect form, in a blinding flash of inspiration –no work, no labour-and that simply never happens.” (Eklund, 2005)

Un altre dels aspectes citats és el poc pressupost disponible per part dels clients. Dins l'estudi elaborat per Moreno i Molleda (2005) a professionals de les relacions públiques de Mèxic per estudiar com afectava l'entorn socioeconòmic a la seva activitat, un dels entrevistats destacava la creativitat com una de les característiques d'aquest tipus de comunicació,

“[...] uno de los aspectos fundamentales de las relaciones públicas es la creatividad, es hacer cosas, es trascender más de los demás [...] pero un aspecto que frena la creatividad, que influye poderosamente en frenarla son las restricciones presupuestarias” (Moreno i Mellada, 2005).

Segons Green (2010), un dels principals motius pels quals en relacions públiques els seus professionals no aposten més per la creativitat, és degut al tipus d'educació que aquests han rebut, des de la infància fins a la universitat. Un tipus d'educació que, per a l'autor, prima més el pensament lògic que el pensament creatiu. Quelcom que, com hem vist al *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*, ha estat àmpliament estudiat per Ken Robinson (1999, 2001, 2005, 2007, 2009),

“Studies on teenagers reveal how our Green Light thinking skills can be dulled. The practical needs of education can contribute to eliminating our talent for fantasy, with its inherent abilities for wonder and curiosity; it is usually easier to ask students to react with red Light thinking skills, such as critical comment.” (Green, 2010:162)

Aquesta opinió és compartida també pels autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent (2005), quan afirmen que,

“All children are creative through play and fantasy. But traditional education is almost exclusively concerned with so-called vertical thinking” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:5)

A tall de resum, a la Taula 8 pot veure's una recopilació dels principals elements limitadors i estimuladors de la creativitat que els autors de relacions públiques han identificat.

Taula 8: Elements que limiten i elements que estimulen la creativitat en relacions públiques segons els autors estudiats

Elements que limiten	Elements que estimulen
Pensament negatiu (Ray i Mayers, 1986)	Cultura organitzativa de l'empresa, compromís dels directius (Moriarty, 1997; Daymon, 2000; Green, 2010)
Negativitat, pessimisme, autocensura, por a fer el ridícul... (Eklund, 2005; Green, 2010)	No-convencionalitat (Daymon, 2000)
Bloquejos emocionals (Eklund, 2005)	Autonomia (Daymon, 2000)
Predominància del pensament lògic i obsessió per la funcionalitat (Green, 2010)	Capacitat per assumir riscos (Daymon, 2000; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010)
Entorn socio-cultural (Runco i Albert, 1990)	Pràctica d'activitats esportives i de lleure (llegir, cinema, música...) (Subervi, 2010)
Predominància per escollir el que anteriorment ja ha funcionat (Daymon, 2000)	Predisposició dels clients a estar receptius a idees novedoses (Daymon, 2000)
Ambient del lloc de treball (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005)	Formació en creativitat (Green, 2010)
Critica, tendència a judjar idees més que no pas generar-ne de noves (Eklund, 2005; Green, 2010)	
Estrès i manca de temps (Eklund, 2005; Green, 2010)	
Desconeixement de tècniques per estimular la creativitat (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010)	
Seguiment massa estricte de les normes (Moriarty, 1997; Green, 2010)	
Tendència a escollir la opció de consens (Green, 2010)	
Educació més basada en la lògica que en la creativitat (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green,	

8.8. L'avaluació de la creativitat en relacions públiques

L'avaluació de la creativitat en relacions públiques pot abordar-se des de l'avaluació de les capacitats creatives dels seus professionals i també com a l'avaluació del producte final (la campanya de relacions públiques).

Pel que fa a l'avaluació a nivell de l'individu creatiu en relacions públiques, l'únic estudi que hem trobat és el que va dur a terme John M. Elliott, membre de la Richardson Foundation, l'any 1964 i que es va difondre a la Creativity Research Conference. En aquesta investigació, que Elliott descriu com a exploratòria i limitada, es van aplicar 6 dels tests que Guilford va proposar per analitzar les habilitats vinculades a la creativitat: l'originalitat, l'elaboració (l'habilitat per desenvolupar o construir un pensament o concepte a partir de la informació obtinguda), la fluïdesa lingüística, la fluïdesa en l'associació d'idees, i la fluïdesa d'ideació.

La mostra estava formada per 42 professionals que treballaven en dues agències de relacions públiques de Nova York, i per 75 professionals que treballaven en una agència de publicitat. Es va demanar als màxims responsables de les agències que dividissin en grups als seus empleats, en funció de si els consideraven més o menys creatius, i, posteriorment, se'ls va aplicar el test. Una vegada obtinguts els resultats del test, es va comparar amb la percepció dels directius.

Com a resultat, es va intentar demostrar que aquests tests podien ser emprats en la indústria publicitària i de les relacions públiques a l'hora de contractar a professionals la funció dels quals requerís més nivell de creativitat (bàsicament en els departaments creatius de les agències de publicitat).

Pel que fa a l'avaluació a nivell de producte, en aquest cas de les propostes, les accions i els programes de relacions públiques, segons els resultats de l'estudi duta a terme per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005), no és una pràctica massa habitual. El 57% dels professionals de les relacions públiques del Regne Unit enquestats afirmava no emprara cap mètode concret, i el 36% que responia afirmativament citava mètodes molt poc estructurats i sistemàtics com ara l'experiència prèvia o la discussió de la idea amb altres membres de l'equip. Només una minoria disposava de sistemes per a avaluar el risc d'una idea i, a nivell d'apunt, només un altre 1% reconeixia haver emprat algunes de les tècniques proposades per autors que han escrit sobre creativitat, ni tan sols el *barret negre* de De Bono. A la pregunta de si s'avaluava l'aspecte creatiu d'un programa de relacions públiques, l'estudi rebel·lava també que en el 50% dels casos no s'efectua cap tipus d'anàlisi i que, quan aquest s'elabora, normalment té en compte l'acció en global i no estudia específicament l'impacte que hi ha tingut l'idea creativa. Davant d'aquests resultats, els autors de l'estudi opinen que cal apostar per emprar mètodes formals per avaluar la creativitat dins del sector,

“Informal risk assessment is better than nothing, but not as effective as the use of formal methods or theory. [...] A formal risk assessment would promote standards and transparency and may prevent subjective decisions from senior players. Formal risk assessment would benefit creativity” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:18-19)

Els autors recomanen als professionals de les relacions públiques formular-se les següents preguntes per a avaluar una idea creativa,

- Funcionerà?
- És pràctica?
- Quin és el cost de la seva implementació?

- Es tracta d'una idea realment nova?
- Poden assumir-se els costos de la seva implementació?
- És la idea competible amb el posicionament i els valors de la marca o de l'organització?
- És la idea competible amb els objectius i l'estratègia del pla de relacions públiques? És legal?
- Si es posa en pràctica, podrà desenvolupar-se amb el calendari i pressupost disponible?
- Aporta algun valor afegit a la marca?

Aquestes preguntes són semblants a les que Simon Majaro (1988) proposa a *The Creative Gap. Managing ideas for profit*,

“-Is the idea compatible with corporate objectives? -Profit objectives? - Stability objectives?-Growth objectives?-Image objectives?-HR objectives -Is the idea compatible with the organisation's resources? - Human resources? -Financial resources? -Physical resources? -Do you have the know how?” (Majaro, 1988)

Sobre l'avaluació específica del valor creatiu d'una campanya de relacions públiques, Green (2010) considera que és imprescindible avaluar el valor d'una idea creativa abans d'executar-la. I en aquest sentit afirma que,

“A creative act consists of not only originating but also evaluating the added value it contributes” (Green, 2010:7)

Aquest autor recomana emprar les tècniques d'avaluació de la creativitat del que ell anomena *Red Light Thinking*, ja que aquest tipus de pensament divergent emfatitza el judici, la raó, l'avaluació i la distinció entre les coses que funcionaran i les que no. Entre algunes de les tècniques específiques que es poden aplicar en l'avaluació menciona l'Screening (fer-se preguntes sobre la viabilitat de la idea i categoritzar-les), la votació secreta a la *Nominal Group Technique (NGT)*, l'avaluació externa o l'elaboració d'una llista de pros i contres com la que va popularitzar Benjamin Franklin al segle XVIII i que s'ha anomenat *moral álgebra* o *prudential algebra*. Concloent que,

“Red Light thinking is the most critical part of the creative function. Potential gems of ideas may be lost if an evaluation is not done properly.” (Green, 2010:117)

Seguint aquesta mateixa línia, els autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) adverteixen que si no s'inverteix en la investigació de la creativitat en relacions públiques, poc podrà fer-se per a incrementar-ne la implementació:

“It is difficult to make a strong case for investing in the management of creativity when little is known about what impact a creative idea can have on a campaign. The difficulty is that this is a new question, which is still to be answered. In order to make creativity a *must have*, its true value must be known.” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:23)

Cal tenir en compte, però, que l'avaluació en relacions públiques és un tema debatut entre acadèmics, teòrics i professionals, doncs encara sembla buscar-se un mètode que es demostrï realment eficaç. Autors com Dozier (1992), Hon (1999), White (1999), Grunig (2008) o Cuenca (2011) han reflexionat sobre quins mecanismes es poden aplicar per a avaluar l'eficàcia en relacions públiques i allunyar-se així de proporcionar com a única eina d'avaluació la cobertura aconseguida en els mitjans de comunicació. En aquest sentit, l'Etang opina que,

“Conscientes de que el fracaso en la evaluación creaba problemas de credibilidad, la evaluación se ha convertido y se mantiene como el *santo grial* de las relaciones públicas (L'Etang, 2009:56)

De fet, segons l'estudi realitzat per ADECEC (2008) les empreses solen avaluar els resultats de les seves campanyes de comunicació en el 71% dels casos a través de la medició del seu impacte en els mitjans de comunicació (el que es coneix com a *monitoring* i *clipping*), en el 37,5% a través d'un anàlisi quantitatiu de les vendes i la seva evolució, en un 31% a través d'una auditoria d'imatge i en un 26% a través de la participació dels clients en accions comunicatives.

Un exemple recent d'aquesta recerca per un model que permeti avaluar l'eficàcia d'un programa de relacions públiques és la declaració sorgida del 2nd European Summit on PR Measurement sota el títol *The Barcelona 7 principles* (2010)⁶⁶.

Els set principis que es van acordar a la declaració de Barcelona, afirmen que,

- (1) L'establiment d'objectius i la medició són fonamentals en qualsevol estratègia de comunicació.
- (2) La medició dels resultats és preferible a la medició de la cobertura en mitjans de comunicació.
- (3) Els resultats de negoci poden i han de ser mesurats sempre que sigui possible.
- (4) La medició de la cobertura en mitjans de comunicació requereix d'un anàlisi qualitatiu a més del quantitatiu.
- (5) Els AVE (equivalències del valor publicitari) no són el valor de les relacions públiques.
- (6) La presència en els mitjans de comunicació social pot i ha de mesurar-se.
- (7) La transparència i l'aplicació de metodologies són clau per una medició adequada.

Vegem que, tot i que cap d'aquests punts fa referència específica a l'avaluació de la creativitat en relacions públiques, sí que fan èmfasi en la importància d'aplicar sistemes de mesuració basats en l'aplicació de metodologia empírica.

⁶⁶ El 2nd European Summit on PR Measurement va tenir lloc a Barcelona el mes de juny de 2010 i va comptar amb la participació de l' Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), l'Institute for Public Relations (IPR), Global Alliance, la Public Relations Society of America (PRSA) i la International Communications Consultancy Organisation (ICCO).

9. Metodologia

9.1. Justificació metodològica

En aquest capítol descriurem la metodologia emprada en la nostra investigació, entenent per metodologia la “manera de pensar la realitat social i estudiar-la” (Strauss i Corbin, 1998:3). Especificarem també quins mètodes hem aplicat, és a dir, el conjunt de procediments i tècniques que hem fet servir a l'hora de recol·lectar i analitzar les dades (Strauss i Corbin, 1998:3).

9.1.1. Tipus d'estudi

Entre els diversos tipus d'investigació generalment tipificats (*exploratoris*, *descriptius*, *correlacionals* o *explicatius*), la present investigació s'emmarcaria dins l'àmbit d'un estudi exploratori, tocant al descriptiu.

És exploratori perquè ens ha permès investigar sobre un fenomen que no ha estat massa estudiat prèviament, de manera que la seva finalitat és *descobrir*, caracteritzant-se, a més, per ser metodològicament més flexible. Més que ser una finalitat en sí mateix, aquest tipus d'estudi ens permet establir una primera línia de sortida per a una investigació posterior, que en el nostre cas ens agradaria formalitzar en el futur en una tesi doctoral.

Per altra banda, és proper a un estudi descriptiu perquè com a resultat hem descrit un fenomen i el seu context. En aquest tipus d'estudis es seleccionen una sèrie de temes i atributs, i es recol·lecta informació sobre cadascun d'ells (Hernández-Sampieri *et al.*, 2006:102). En el nostre cas, com a temes a investigar al voltant de la creativitat hem situat les competències professionals, les tècniques de creativitat, els premis del sector, l'avaluació, etc.

En definitiva, el nostre objectiu ha estat dur a terme una immersió inicial a l'objecte d'estudi, per tal de familiaritzar-nos amb el problema a investigar i poder detectar tendències i relacions que ens ajudin en futures investigacions.

9.1.2. Metodologia qualitativa

La metodologia emprada ha estat qualitativa, perquè creiem que és la que millor ens permet buscar respostes a les preguntes d'investigació plantejades, i també, per la pròpia naturalesa de l'objecte d'estudi.

De tota manera, i tal com avançàvem al Marc teòric (part II) *Aproximació teòrica a les relacions públiques*, la metodologia qualitativa no ha estat la més usada en la investigació sobre relacions públiques publicada en revistes científiques, firmada principalment per autors nord-americans (L'Etang, 2009; Xifra, 2010; McKie i Munshi, 2011).

En un article publicat l'any 1992 al *Journal of Public Relations Research*, Pasadeos i Renfro, analitzaren els estudis publicats entre 1975 i 1998 en l'àmbit de les relacions públiques, extraient que el 43,8% es basaven en metodologia quantitativa. El restant, es dividia entre comentaris (30,1%), anàlisi de casos pràctics (8,1%), ressenyes (7,9%), estudis historiogràfics (7,9%) i altres (2,3%).

Brown (2010) apunta que la poca aplicació de la metodologia qualitativa en relacions públiques veure's influïda pel fet que la majoria d'estudis sobre relacions públiques s'emmarquen dins el que s'ha anomenat *paradigma dominant*: la teoria de la Simetria i l'Excel·lència formulada per J.E.Grunig, que a la vegada es basa en la Teoria dels Sistemes que empra bàsicament metodologia quantitativa.

Tot i així, cada vegada existeixen més autors dins la disciplina de les relacions públiques, com L'Etang (2008) o Daymon i Holloway (2002), que animen a emprar aquest tipus de metodologia en les futures investigacions, perquè creuen ajuden a l'hora d'investigar a partir de la pròpia experiència dels professionals, analitzant processos i contextos.

“An emerging interest in the micro, the particular and the context [...] is beginning to be seen to be as much of interest as the universal.”
(Daymon i Holloway, 2002:13)

En aquest sentit, Daymon i Holloway (2002) consideren que en el futur la metodologia qualitativa serà cada vegada més valorada en els camps de recerca de les relacions públiques, ja que permeten establir connexions i entendre les causes d'un fenomen concret, sense descuidar la influència de l'entorn.

“In the future [...] will be the acceptance and deployment of qualitative research as a valid, stand-alone means for understanding patterns and connections in the complex and unexplored, such as how an event or action occurs, how it functions in social contexts, and what it means for participants concerned.” (Daymon i Holloway, 2002:13)

Bàsicament són els autors que s'emmarquen dins del paradigma crític (sobretot europeus i de països d'Oceania) els qui defensen l'ús de la metodologia qualitativa per aproximar-se a l'estudi de les relacions públiques.

Una metodologia, que tal com indiquen Hernández-Sampieri *et al.* (2006:11), té com a peculiaritats:

- Que la realitat investigada canvia a causa de les observacions i la recollida de dades
- Que admet subjectivitat.
- Que la seva finalitat passa per descobrir, comprendre i interpretar els fenòmens, a través de les percepcions i significats produïts per les experiències dels participants.
- Que s'aplica la lògica inductiva (d'allò particular a les generalitzacions –no estadístiques–).
- Que la posició personal de l'investigador és explícita (reconeix els seus propis valors i creences, i inclús són part de l'estudi).
- Així com que la interacció física i psicològica entre l'investigador i l'objecte d'estudi és pròxima i que s'hi pot arribar a involucrar.

Així doncs i basant-nos en les pròpies característiques de la metodologia qualitativa, la nostra investigació ha estat *oberta*, *flexible* i *construïda* durant el treball de camp o la realització de l'estudi.

Autors de l'àmbit específic de les relacions públiques, com Daymon i Holloway al llibre *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2002), també descriuen algunes característiques pròpies d'aquest tipus de metodologia, com ara:

- El fet de basar-se més en les paraules que en els nombres (ja que aquests només es faran servir per a indicar la freqüència de citació d'un ítem en les transcripcions, per exemple).

- El fet de tenir en compte els punts de vista i les opinions dels participants.
- El fet de basar-se en mostres petites, ja que el seu objectiu no és la generalització, sinó aportar una descripció i una posterior explicació detallada i rica.
- El fet de basar-se en un *enfocament holístic*⁶⁷, ja que no se centra en l'estudi d'un aspecte concret i aïllat, sinó que intenta investigar sobre múltiples accions interconnectades, tenint en compte experiències, opinions i creences, sense oblidar la influència del context i l'entorn.

9.1.3. Investigació interpretativa

La metodologia qualitativa com a tal, pot ser percebuda de vegades com un 'paraigües' que engloba gran varietat de concepcions, visions, tècniques i estudis no quantitius. A la vegada, és descrita com a fenomenològica, naturalista, interpretativa o etnogràfica (Gummesson, 2000).

En comptes d'optar per una aproximació positivista basada en dades estadístiques, el nostre estudi s'emmarca dins la tendència fenomenològica, humanista i interpretativa o hermenèutica, vinculada a la vegada al *constructivisme social* que parteix de la idea que la realitat que ens envolta està influïda per múltiples variables.

La investigació interpretativa dins l'àmbit de les relacions públiques estaria així vinculada a la necessitat de formar prèviament part de la realitat a investigar, per tal que l'investigador sigui capaç d'explorar primer les situacions per després poder dur a terme una interpretació de les mateixes. Es tracta, doncs, que el que es descobreix sobre un àmbit, no està determinat pels models, els paradigmes o les teories ja existents i recollides prèviament en la literatura. De manera que és la teoria la que sorgeix de les dades i no a la inversa (Daymon i Holloway, 2002).

Segons L'Etang (2009), molts dels assajos acadèmics sobre relacions públiques es caracteritzen per emprar una escriptura formal que a vegades intenta presentar els arguments o les opinions de l'autor com a racionals, científiques i objectives, com a conseqüència segurament de la forta influència que exerceix el racionalisme.

Davant d'aquesta situació, l'autora incideix en la importància de la reflexivitat, que descriu com una manera d'escriure autointerrogativa i transparent en la qual l'autor reconeix la seva presència, els seus interessos i les seves experiències,

“Admitir la subjetividad es una práctica que [...] se da en la ciencia social dentro del paradigma cualitativo, lo que acentúa que toda investigación está cargada de valor, que la 'realidad' se construye socialmente y es interpretada por los lectores.” (L'Etang, 2009:39)

Per altra banda, i pel que fa a la formulació de les hipòtesis, tal i com també veurem a continuació quan emmarquem el nostre estudi dins la teoria metodològica de la *Grounded Theory* (o Teoria fonamentada), en la nostra investigació aquestes s'han anat generant sobretot al final de la pròpia investigació, al contrari del que passa en la metodologia quantitativa, on les hipòtesis es formulen al principi de la investigació i els resultats porten a la seva confirmació o refús. Així, serà en les conclusions de l'estudi on, a banda de plantejar-nos noves preguntes d'investigació, començarem a formular hipòtesis que ens serviran com a punt de partida per a la investigació posterior, que esperem materialitzar en una tesi doctoral.

⁶⁷ L'holisme és la doctrina epistemològica segons la qual la comprensió de les totalitats complexes es fa per lleis específiques que són irreductibles a les lleis que es refereixen a cadascun dels seus elements. Enciclopèdia Catalana. *Diccionari.cat* [En línia]. [Consulta:4 setembre 2011]. Disponible a: <<http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0168266>>

Així doncs, a l'hora de planificar la nostra investigació, no hem seguit una seqüència lineal, com passaria amb la investigació quantitativa, sinó que el disseny de les diferents fases ha estat circular i interrelacionat. Aquestes fases, com recopilen Hernández-Sampieri *et al.* (2006:24) són:

- La idea
- El plantejament del problema
- La immersió inicial en el camp
- La concepció del disseny de l'estudi
- La definició de la mostra inicial de l'estudi i accés a ella
- La recopilació de dades
- L'anàlisi de les dades
- La interpretació dels resultats
- L'elaboració de les conclusions a partir dels resultats.

9.1.4. Aproximació teòrica a la *Grounded Theory* o Teoria fonamentada

Com apuntàvem, la nostra investigació s'emmarca metodològicament en l'anomenada *Grounded Theory* o Teoria fonamentada, la qual proposa construir teories, conceptes i hipòtesis partint directament de les dades obtingudes en el camp d'estudi, i no arrel de suposicions a priori d'altres investigacions o de marcs teòrics existents.

Aquesta teoria va ser desenvolupada inicialment en la dècada dels anys seixanta pels sociòlegs Barney Glaser i Anselm Strauss, qui van publicar l'any 1968, *The Discovery of Grounded Theory*. Més endavant, però, les idees d'aquests dos autors van divergir i es crearen dues línies teòriques independents. Tal com expliquen Daymon i Holloway (2002) la proposta de Strauss és la que més s'ha aplicat en el camp de la investigació sobre Comunicació, esdevenint publicacions de referència les d' Strauss i Corbin: *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (1990), i *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (1998).

Segons un dels autors clau d'aquesta teoria, Anselm Strauss, en realitat la metodologia que proposen pot fer-se servir per analitzar qualsevol tipus de dada, tot i que fa especial referència a entrevistes i observacions de camp, per la qual cosa descriu la *Grounded Theory* com un estil de fer anàlisi qualitatiu (a Soler i Fernández, 2010:206).

Per a Daymon i Holloway (2002) la *Grounded Theory* és una aproximació molt útil per a la investigació en relacions públiques o comunicació de màrqueting, sobretot quan existeix poca informació sobre un fenomen determinat, i quan el que es pretén és esbrinar com succeeixen les coses, és a dir, un procés determinat dins d'un context concret.

“Grounded theory is an under-utilized but potentially important research approach for public relations and marketing communications. It holds great potential for tracing processes in their context” (Daymon i Holloway (2002:128)

En el nostre cas concret, hem escollit l'aproximació de la *Grounded Theory* ja que ens ha permès analitzar el nostre objecte d'estudi, un tema del qual –com hem vist als capítols que conformen el marc teòric- hi ha una bibliografia escassa en l'àmbit específic de les relacions públiques. Així, la *Grounded Theory* ens ha donat pautes sistemàtiques i estructurades per estudiar la gestió de la creativitat (un procés) dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques (un context).

La Teoria Fonamentada fa servir una sèrie de procediments que, a través de la inducció, generen una teoria explicativa d'un determinat fenomen estudiat. En aquest sentit, els conceptes i les relacions entre les dades són produïts i examinats continuament fins a la finalització de l'estudi (Cuñat, 2007:1). El seu objectiu, per tant, és anar d'allò particular a les generalitzacions no estadístiques. El que busca, en definitiva, es descobrir una *teoria explicativa comprensiva* sobre un fenomen particular.

A nivell formal, tal com expliquen Soler i Fernández (2010:206), la *Grounded Theory* es caracteritza per basar-se en un procés d'investigació no lineal, que compta amb una mostra per saturació en el qual cada entrevistat és rigorosament seleccionat.

Determinar el moment de saturació a vegades ha estat complicat. Tal com apunten Strauss i Corbin (1998), si com a investigadors busquéssim amb més deteniment, sempre podríem trobar propietats i dimensions que ens ajudessin a perfilar les categories detectades en l'anàlisi de les dades. Sempre hi ha l'oportunitat de trobar 'coses noves'. És per això que consideren que,

“La saturación consiste más bien en alcanzar el punto en la investigación, cuando la recolección de datos parece ser contraproducente porque 'lo nuevo' que se descubre no le añade mucho a la explicación” (Strauss i Corbin, 1998:149)

La mostra, doncs, no és fixa, i el seu nombre de participants es limita en funció del grau de saturació de les respostes. A diferència també d'altres metodologies, en la *Grounded Theory* es desconeix el temps requerit per al treball de camp i aquest no finalitza fins que es clou la investigació. D'altra banda, les preguntes d'investigació no duen sempre a respostes, sinó que poden portar-nos com a investigadors a plantejar-nos-en de noves, tal com ha estat el cas.

Així doncs, en comptes d'anar de la teoria a les dades, en la *Grounded Theory* la teoria sorgeix *a partir de les dades*, el que respon a l'aplicació del *mètode inductiu*. Aquesta característica, tal com apunta Cuñat (2007) implica que,

“La generación de teoría a partir de la inducción favorece la explicación exacta del fenómeno estudiado, más que su generalización.” (Cuñat, 2007:3)

La recerca es realitza d'aquesta manera a través d'un procés cíclic, en el qual la recollida de les dades, el desenvolupament de conceptes teòrics i la revisió de la literatura es produeixen en paral·lel (Daymon i Holloway, 2002:117). Les diferents fases –no lineals– de la *Grounded Theory* són:

- La selecció de la mostra teòrica (*Theoretical Sampling*)
- La recollida de dades (*Memoing*)
- La codificació
- L'escriptura teòrica (*Generating Theory*)

A l'hora de perfilar la mostra de la investigació es va optar per escollir una *mostra no probabilística o dirigida*, ja que aquest tipus de mostra aporta un gran valor al permetre obtenir els casos que més interessin als investigadors. En aquest tipus de mostra els professionals seleccionats posseeixen un mateix perfil o bé comparteixen característiques similars.

Tot i que la *Grounded Theory* es caracteritza per no partir d'hipòtesis, sinó de preguntes d'investigació, en el decurs del treball de camp i durant la revisió de la literatura d'àmbits afins, vam començar-nos a plantejar algunes hipòtesis. Aquestes, però, van caracteritzar-se per ser molt intuïtives degut a la pròpia naturalesa exploratòria de l'estudi. Tal com apunten Daymon i Holloway,

“Although there is no initial hypothesis in grounded theory, during the course of the research you generate working hypotheses or propositions. These are your first hunches about what the data means and need to be checked out throughout the course of the research.”
(Daymon i Holloway, 2002:124)

Així doncs, els resultats es basaran en les interpretacions i les experiències expressades pels informants, els quals han usat les seves pròpies paraules, argot del sector i estil de discurs.

Tal com indiquen (Daymon i Holloway, 2004) aquest fet creiem que enriquirà les dades, ja que en contraposició amb les enquestes quantitatives on les opcions de resposta estan prèviament fixades, en el nostre estudi l'anàlisi de les respostes tindrà en compte el context en el qual es produeixen.

“Interviews [...] are an appropriate method to use when you wish to understand the constructs that interviewees use as a basis for their opinions and beliefs about a particular situation, product or issue.”
(Daymon i Holloway, 2002:168).

- **La recollida de dades (*Memoing*) i la codificació, en el marc de la *Grounded Theory***

En la fase d'anàlisi de resultats, vam intentar dur a terme una interpretació de les dades obtingudes (més textuals que numèriques) tenint en compte que a vegades aquestes no ens durien necessàriament a conclusions ni afirmacions, sinó a noves preguntes d'investigació i a la formulació d'hipòtesis de cara a futures investigacions.

El nostre objectiu era *comprendre* i *interpretar* com s'aplica la creativitat en l'elaboració de propostes dins les agències de relacions públiques, més que no pas donar més importància a criteris com l'objectivitat, el rigor i la validesa, que són més propis de la investigació quantitativa. En aquest sentit, Soler i Fernández (2010) recalquen sobre els resultats d'aplicar la *Grounded Theory*, que

“Su representatividad debe verse más en términos de relevancia (amplitud del fenómeno estudiado) que en términos probabilísticos”
(Soler i Fernández, 2010: 209)

Pel que fa al procediment, com dèiem, en la *Grounded Theory* es produeix simultàniament la recollida i l'anàlisi de les dades (Cuñat, 2007:9). Això es va traduir en la nostra investigació en què des de les primeres entrevistes ja vam començar a identificar conceptes i codis, a la vegada que ens van anar sorgint noves preguntes que vam anar incorporant a les entrevistes posteriors, amb l'objectiu d'ampliar i aprofundir en determinats aspectes de la investigació.

Així, després de les primeres entrevistes ja vam començar a detectar els primers conceptes, temes i interrelacions, tot i que d'una manera molt preliminar i encara no específicament estructurada.

Per altra banda, abans d'iniciar pròpiament l'anàlisi i la codificació dels resultats, vam elaborar un quadern d'investigació, anotant idees i possibles relacions entre idees que ens anaven sorgint durant el treball de camp.

En la fase d'anàlisi de resultats, les respostes i comentaris per a cada pregunta es van catalogar i també es van identificar patrons de resposta. Els resultats, posteriorment i com veurem al capítol *Discussion*, van ser discutits i interpretats seguint el mètode d'anàlisi de introduint en el text cites textuals de les entrevistes per recolzar l'exposició dels resultats, tal com recomanen Pondexter i McCombs (2000).

Va ser en la fase de codificació, on es van etiquetar les categories i els temes, i vam començar a plantejar les primeres *relacions causals*. Seguint les indicacions de Cuñat (2007:10), al llarg de tot el procés d'anàlisi vam aplicar el *mètode comparatiu constant* per tal de trobar patrons de comportament i identificar successos. La comparació ens va permetre explorar les diferències i similituds entre les dades obtingudes i ens va guiar també en la recerca de dades addicionals.

Per tal d'anàlitzar els resultats, hem utilitzat eines analítiques, és a dir, mecanismes i tècniques que faciliten el procés de codificació (Strauss i Corbin, 1998:95).

Aquestes eines les hem usat intentant, tal com indiquen aquests autors:

- Allunyant el nostre pensament com a investigadors de les idees preestablertes provinents de la literatura tècnica i de l'experiència personal.
- Evitant maneres estereotipades de pensar sobre el fenomen.
- Estimulant el procés inductiu.
- Centrant-nos en les dades, sense donar res 'per suposat'.
- Permetent aclarir o desemmascarar suposicions fetes per aquells qui són estudiats.
- Forçant la formulació de preguntes i les respostes provisionals.
- Permetent la retolació de conceptes, encara que fos de manera provisional.
- Descobrint les propietats i les dimensions de les categories.

“Aunque las verdaderas propiedades emergen de los datos, las técnicas le ayudan al analista a reconocerlas, a superar las antojeras analíticas que con frecuencia obstruyen nuestra visión de lo que hay en los datos” (Strauss i Corbin, 1998:106)

Les tècniques emprades en el procés de codificació han estat:

- L'anàlisi de frases i paràgrafs, intentant esbrinar el significat o interpretació derivades de l'ús cultural comú o de l'experiència, tenint en compte les característiques i el context de cada entrevistat.
- La comparació de categories (o conceptes abstractes) per tal d'obtenir perspectives diferents.
- *L'alerta roja*, és a dir, intentar no pressuposar cap situació o expressió i qüestionar-ho tot, sobretot en aquelles situacions en les quals podem acabar pensant com a *natius* o acceptant el punt de vista dels entrevistats sense posar-lo en dubte. Aquest esforç, tal com indiquen Strauss i Corbin (1998:106-108) és difícil i ens ha estat quasi impossible dur a terme un anàlisi lliure de creences i biaixos, ja que entrevistats i investigadors moltes vegades compartim una cultura i una experiència professional que fa que compartim un punt de vista i una perspectiva.

La *codificació oberta* fa referència a la fase d'anàlisi de resultats centrada en la identificació i categorització dels fenòmens trobats en el text (Soler i Fernández, 2010:211). A la pràctica, significa seleccionar de les paraules clau que generaran els conceptes que esdevindran clau per a la propera fase del procés de codificació.

Durant aquesta fase de la codificació, vam tenir en compte els conceptes apareguts en l'anàlisi de les dades, però també aquells obtinguts a partir de la revisió de la literatura específica, i inclús de la pròpia experiència com a investigadors. Tal com apunta Cuñat (2007:9) en aquesta primera fase de la codificació, no és inusual que s'identifiquin centenars de codis que estan oberts i no relacionats.

Dels diversos tipus d'anàlisi per a la codificació (anàlisi línia per línia, anàlisi d'oracions i paràgrafs, i anàlisi de documents sencers), nosaltres hem optat per analitzar els documents fixant-nos en les oracions i els paràgrafs.

La *codificació axial* és el procés de relacionar codis (categories i propietats) a través d'una combinació inductiva i deductiva, reobrint però la recerca per tal de validar-la o no (Soler i Fernández, 2010:211). Aquest procés l'hem anat repetint fins que hem trobat *patrons emergents*, procedint a l'agrupació de codis en conjunts homogenis per intentar explicar fenòmens determinats, enllaçant les categories tenint en compte les seves propietats i dimensions (Strauss i Corbin, 1998:134).

En aquesta fase, doncs, és on hem començat el procés d'abstracció, tot i que la interpretació dels fets encara no podia ser significativa ja que mancava acabar d'unir codis i desenvolupar conceptes explicatius.

De tota manera, cal tenir en compte que la codificació axial i la codificació oberta, no són seqüencials, és a dir, que durant la codificació axial vam seguir buscant propietats i dimensions a les categories detectades.

- **L'escriptura teòrica (*Generating Theory*)**

Segons Glaser i Strauss (1967) en el moment de generar teoria, aquesta pot ser de dos tipus: *Substantiva* o *Formal*. La *Teoria Substantiva* (*Substantive Theory*) és aquella que emergeix de l'estudi d'una situació social concreta o d'una pràctica professional. La *Teoria Formal* (*Formal Theory*), en canvi, es caracteritza per ser més conceptual.

En el nostre cas, i tal com recomanen Daymon i Holloway (2002), considerem que el més apropiat és intentar elaborar una *teoria substantiva*, ja que el nostre estudi és limitat i molt específic.

“In a small student projects, it would be difficult to produce a formal theory with wide applications. However, substantive theories can also be important and may have some general implications” (Daymon i Holloway, 2002: 126)

Tal com apunta Cuñat (2007:5) la *Grounded Theory* o Teoria Fonamentada requereix iniciar la generació de teoria sense hipòtesis ni idees preconcebudes sobre l'àrea on s'emmarca l'objecte d'estudi. És per això que inclús es recomana iniciar l'estudi sense dur a terme una revisió prèvia de la literatura, amb la finalitat que les hipòtesis es generin a partir de les dades, i que no provinguin de teoria prèviament conceptualitzada.

També Daymon i Holloway (2002:126) consideren que la revisió de la literatura, tot i que es pot haver realitzat en part en una fase inicial prèvia a la recollida empírica de dades per tal de poder demostrar un buit de coneixement que justifiqui la nostra investigació, s'ha d'integrar en l'apartat final de l'estudi, de la mateixa manera que la pròpia *experiència personal* dels investigadors.

En el nostre cas vam intentar seguir aquestes recomanacions i la revisió de la bibliografia es va produir durant en una fase preliminar de la investigació, però va continuar també en paral·lel durant el treball de camp. Com a conseqüència, les aportacions dels autors de la bibliografia revisada s'han inclòs en els capítols corresponents al *Marc teòric*, però ha estat en el capítol *Discussió* on hem intentat realitzar un procés d'*integració* entre les aportacions teòriques prèvies detectades en la bibliografia específica, els resultats del treball de camp i la nostra experiència professional prèvia en el sector.

9.2. La implicació personal

Al contrari que en investigacions quantitatives, on l'investigador adopta un rol més independent i no estableix una relació personal amb els subjectes que formen part de

la mostra; en la investigació qualitativa aquest acaba establint una relació molt directa amb la realitat investigada.

En el nostre cas, aquesta implicació pot haver condicionat el propi desenvolupament del treball de camp i el posterior anàlisi dels resultats, que pot veure's influït pels antecedents i les experiències de la investigadora (Hernández-Sampieri *et al.*, 2006:15).

De fet, en el cas concret de l'entrevista en profunditat –que és l'eina que s'ha emprat en la nostra investigació– s'ha produït necessàriament una relació social entre l'entrevistadora i els entrevistats; una peculiaritat que necessàriament altera i modifica la puresa necessària de l'observació científica (Sierra Bravo, 2005:351).

De tota manera, creiem que tal i com indiquen experts en metodologia qualitativa en l'àmbit de les relacions públiques, l'important és reconèixer els propis valors i creences com a investigadors, per tal que l'anàlisi de resultats quedi contextualitzat (Daymon i Halloway, 2002:6).

“Aunque los analistas sostienen que son capaces de *poner entre paréntesis* sus creencias y perspectivas con respeto a los datos, o sea, que suspenden sus juicios temporalmente, hemos encontrado que es más fácil decirlo que lograrlo. Sabemos que nunca podremos estar libres de nuestros sesgos, pues muchos de ellos son inconscientes y son parte de nuestra herencia cultural”(Strauss i Corbin, 1998:109)

En aquest sentit, en la present investigació, tot i que s'ha intentat mantenir una distància, l'observació ha estat influïda per la pròpia experiència professional i acadèmica prèvia de la investigadora.

En primer lloc, cal tenir present que l'autora va exercir com a executiva i posterior directora de comptes en una de les empreses consultores que formen part de la mostra: Hill and Knowlton. Així doncs, les entrevistes a Joan Ramon Vilamitjana (actualment director general de la companyia a Espanya) i a Eloisa Alonso (qui a més de ser presidenta d'ADECEC és consellera delegada de la companyia a l'Estat espanyol), poden haver estat influïdes per aquesta relació professional prèvia.

Per altra banda, l'autora també coneixia prèviament a Yolanda Torres, co-fundadora d'Equipo Singular, ja que aquesta agència havia estat proveïdora d'una acció de relacions públiques d'un departament de comunicació en que havia treballat. Vam pensar que podríem incloure aquesta professional dins la mostra, ja que l'agència d'on és sòcia-fundadora acomplia els criteris de selecció i ens era més fàcil accedir-hi.

Per últim, cal també mencionar que l'actual rol de l'autora com a professora universitària de l'àmbit de la publicitat i les relacions públiques, pot haver influït en la preconcepció de conceptes i vocabulari de la disciplina de les relacions públiques, que a vegades poden ser compartits o no pels professionals del sector.

9.3. Metodologia de la recerca

Com hem indicat al capítol *Marc Teòric (part III) Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques*, quan vam cercar bibliografia específica sobre el nostre objecte d'estudi, vam detectar pocs llibres, capítols o articles publicats, i la majoria d'ells eren en format d'assaig. Els dos únics estudis empírics que vam trobar pròxims al tipus d'investigació que volíem dur a terme eren el dut a terme per Daymon (2000) i el que van realitzar des de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005). Ambdós se centraven en la manera com els professionals que treballen en consultories de relacions públiques del Regne Unit afrontaven la creativitat.

L'estudi de Daymon (2000) es basava en metodologia qualitativa, concretament en entrevistes en profunditat a 10 professionals de les relacions públiques que treballaven en 5 consultories del Regne Unit, completat amb un focus grup i un anàlisi documental. Per altra banda, l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) emprava metodologia quantitativa, concretament una enquesta a 104 membres del Chartered Institute for Public Relations (CIPR) basada en 9 preguntes tancades amb múltiples opcions de resposta.

Una vegada feta aquesta revisió inicial de la bibliografia específica sobre creativitat en relacions públiques i d'analitzar la metodologia emprada en els estudis empírics realitzats, vam decidir complementar el nostre treball de recerca emprant com a metodologia els principis de la *Grounded Theory* o Teoria Fonamentada. Aquesta aproximació la vam considerar útil en el nostre cas, ja que existia poca informació prèvia sobre el fenomen a estudiar.

Així doncs, el nostre estudi pot convertir-se, potser, en un dels primers que aborda l'objecte d'estudi a l'Estat espanyol, prenent com a font d'informació principal les opinions dels directius de consultories de relacions públiques.

Es tracta d'un estudi exploratori, proper al descriptiu, que ha seguit els principis de la *Grounded Theory*, de manera que la revisió de la literatura específica ha actuat bàsicament com a marc de referència inicial i com a guia per l'estudi empíric, però el treball de camp s'ha produït en paral·lel a la cerca de nova literatura en d'altres àmbits com el *management*, la psicologia, la publicitat, etc. que ens han ajudat a acabar de configurar un marc teòric.

La investigació va realitzar-se en dues fases complementàries, comptant amb dues mostres diferents i amb dos models d'entrevista.

Com veurem a continuació amb més detall, en una primera fase (Fase A) es va decidir entrevistar a *directors creatius* que treballen o han treballat en agències de relacions públiques, ja que aquests consideràvem que eren els professionals que podien donar una visió més global i panoràmica de com s'aplica la creativitat en el sector.

Tot i així, partiem de la creença –fruit del coneixement del propi sector– que aquesta figura ens seria molt difícil de localitzar en oficines de l'Estat espanyol. És per això que, després de verificar que quasi no existia aquest perfil en l'àmbit geogràfic acotat (L'Estat espanyol), vam decidir ampliar el marc geogràfic fora de les nostres fronteres. I, finalment, vam aconseguir localitzar a 3 directors creatius que han exercit aquest càrrec a nivell nacional o internacional i que van accedir a participar en el nostre estudi.

En aquesta primera fase de la investigació, la tècnica escollida va ser la de l'*entrevista asincrònica via correu electrònic*.

De tota manera, com que volíem conèixer principalment com es gestiona la creativitat en les empreses consultores que operen a l'Estat espanyol, en una segona fase (Fase B) de la investigació vam entrevistar a 9 directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat. En aquesta fase, el nostre objectiu va ser entrevistar a directors d'oficina a Barcelona d'agències *mainstream*, ja que pensem que aquests professionals aporten una visió global de com s'estructura el funcionament d'una agència i, per tant, també sobre com es gestiona la creativitat.

La tècnica utilitzada en aquesta segona fase de la investigació va ser la de l'*entrevista en profunditat semiestructurada amb guió predeterminat*. Vam optar per escollir aquest tipus d'entrevista per tal de descobrir com es gestiona la creativitat dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, i quina és l'opinió que tenen els seus directius del paper que la creativitat ha de jugar en la pràctica de les relacions públiques.

En aquesta segona fase, vam utilitzar un guió flexible i obert, amb l'objectiu d'obtenir una informació el més completa, profunda i rica possible, ja que el que ens interessava era conèixer les opinions i les experiències dels entrevistats.

Tot el treball de camp, tant el de la fase A com el de la fase B, vam dur-lo a terme entre els mesos de juliol de 2010 i maig de 2011.

9.3.1. Metodologia de la fase A: Entrevistes a directors creatius que treballen o han treballat en empreses consultores en relacions públiques

- Selecció i configuració de la mostra (de la fase A)

Tal com indicàvem, en el nostre estudi, la mostra inicial va començar a formar-se a partir de les *Research Questions (RQ)* o preguntes d'investigació, buscant les persones que creïem podrien aportar informació rellevant per constituir indicadors que ens ajudessin a respondre-les.

En la fase inicial de recerca, quan començàvem a recopilar bibliografia específica, es va dur a terme també una recerca per Internet buscant declaracions en articles o blogs de teòrics i professionals de les relacions públiques sobre creativitat.

Així, vam intentar recopilar el màxim d'informació sobre directors creatius que treballessin en agències de relacions públiques, doncs creïem que eren qui podrien explicar-nos millor com es gestiona la creativitat en el sector.

Per l'experiència prèvia de la investigadora en el sector de les consultories en comunicació i relacions públiques que operen en l'àmbit espanyol, creïem que aquesta figura no estava massa implantada en el país, però vam procedir igualment a cercar professionals que exercissin aquest càrrec. Així, vam buscar si existia alguna secció específica dins l'associació Club de Creativos⁶⁸, vam estar atents a les seccions de nomenaments de les revistes especialitzades del sector (*PR Noticias, Estrategias de la Comunicación, IP Mark*, etc) i vam revisar les pàgines web de les principals consultories per detectar si mencionaven específicament aquesta figura dins del seu equip.

La recerca ens va confirmar que no existia massa informació sobre aquest càrrec específic, però vam trobar una notícia sobre el nomenament de Melendy Britt com a directora creativa de Weber Shandwick a Espanya (publicada a *Puro Marketing*, el 28 d'abril de 2010). Posteriorment, vam demanar que formés part del nostre estudi, la vam entrevistar i li vam demanar més informació sobre quines funcions implicava aquest càrrec i si coneixia d'altres professionals que exercissin un càrrec similar en d'altres agències del sector a Espanya.

En paral·lel i veient que no trobàvem massa informació sobre aquesta figura a Espanya, vam procedir a buscar-ne via Internet a nivell Internacional. Així, vam detectar que a Sidney (Austràlia) s'havia impartit un seminari sobre creativitat destinat a professionals de les relacions públiques, sota el títol de *Creativity in Public Relations. A workshop for PR practitioners*, el febrer de 2007. Vam posar-nos en

⁶⁸ Tal com es descriuen a la seva pàgina web (<http://www.clubdecreativos.com>) el Club de Creativos (c de c) és "una organització sense ànim de lucre que treballa per a millorar la qualitat del treball creatiu a Espanya i que busca la unió dels professionals d'aquest sector a favor de l'educació i la formació." És l'única organització d'aquest tipus que existeix actualment a Espanya.

contacte via correu electrònic amb els seus organitzadors (Frocomm Australia⁶⁹) per demanar-los si ens podien enviar la informació que s'havia lliurat als assistents. Els organitzadors ens van informar que no disposaven d'aquesta informació ja que el curs es basava en casos pràctics, però que ens podien facilitar les dades de la persona que havia impartit el curs.

Va ser així com vam establir contacte –també via correu electrònic– amb Andrew Eklund, qui va ser director creatiu a escala mundial de Burson-Marsteller entre 1999 i 2002 i que actualment és el fundador i director de la consultoria especialitzada en formació per a professionals de la comunicació Aqus Pty Ltd. Eklund ens va facilitar material que havia escrit sobre creativitat en relacions públiques quan era director creatiu de Burson-Marsteller i que s'enviava via *newsletter* (*creative@work*) als empleats de la companyia, i també les dades del seu blog⁷⁰, on també escriu sobre creativitat.

Pel que fa al tercer entrevistat, Peter Lawlor, qui va ser director creatiu de l'oficina de Londres de Hill and Knowlton entre l'any 2000 i 2010 i que actualment és degà de *The Hub* (el departament de formació interna de l'agència), va ser durant una trobada informal amb la consellera delegada de Hill and Knowlton Espanya quan va sorgir la possibilitat d'entrevistar-lo.

Al tractar-se d'una mostra no probabilística, aquests tres informants es van seleccionar tenint en compte que “la decisió del número d'unitats que conformen la mostra és de l'investigador” (Hernández Sampieri et al., 2006:563).

En el nostre cas, tot i intentar aplicar l'efecte bola de neu, els informants van comentar-nos que no coneixien massa homònims en el sector. De tota manera, el nostre objectiu no era identificar tots els directors creatius que treballen en el sector de les relacions públiques, sinó capturar coneixements tàcits que sorgissin d'individus que són referents en el sector (Partington, 2000).

Com a resultat, aquest primer estudi es va caracteritzar per ser molt exploratori, buscant testimonis que ens poguessin donar unes pinzellades que ens permetessin dibuixar un marc preliminar d'investigació per tal de configurar la segona fase de la investigació (Fase B), més centrada en la gestió de la creativitat en les consultores que operen en l'àmbit espanyol.

Creiem, però, que les opinions d'aquests tres testimonis són molt valuoses i aporten una gran riquesa en les respostes, al tractar-se de professionals que han exercit càrrecs directius a nivell internacional (Andrew Eklund) i a nivell d'oficines del tamany de Londres però formant en creativitat als empleats de l'agència a nivell internacional (Peter Lawlor). Així mateix, poder comptar amb la perspectiva d'una de les poques professionals que exerceix aquest càrrec a l'Estat espanyol, però que ha treballat també en oficines dels Estats Units (Melendy Britt), pensem que aporten valor a l'estudi.

A més, aquests tres professionals pertanyen o han format part d'algunes de les primeres agències del sector de les relacions públiques a nivell mundial (Burson-Marsteller, Weber Shandwick i Hill and Knowlton) tal com indica l'estudi elaborat per *PR Newswire*⁷¹ i publicat el 27 de gener de 2011.

⁶⁹ *Frocomm Australia*. [En línia] [Consulta: 15 de maig de 2010] Disponible a: <<http://www.frocomm.com.au>>

⁷⁰ *Andy Eklund blog*. [En línia] [Consulta: 15 de juny de 2011]. Disponible a: <<http://www.andyeklund.com>>

⁷¹ *PR Newswire*. [En línia] 27 de gener de 2011. [Consulta: 2 de febrer de 2011] Disponible a: <<http://www.prnewswire.com/news-releases/how-well-does-the-pr-industry-promote-itself-dow-jones-insight-analysis-ranks-coverage-of-large-and-mid-size-agencies-114706964.html>>

Les *entrevistes online assincròniques* es van elaborar partint de les indicacions de Daymon i Holloway (2002). Aquestes entrevistes tenien com a objectiu conèixer amb més detall quines són les funcions d'un director creatiu dins l'estructura d'una consultoria de relacions públiques, quines tècniques creatives feien servir, amb quins equips treballaven, quin entorn creuen que afavoreix o limita la creativitat, etc.

Com a característica rellevant de la mostra, creiem que és important destacar la formació acadèmica dels entrevistats, que inclou estudis en àmbits com el disseny gràfic, la història de l'art i la literatura. Així mateix, pel que fa a la seva trajectòria professional, cadascun dels entrevistats aporta una experiència de més de 20 anys en el sector de les relacions públiques, treballant en oficines de diversos països. (veure Taula 9)

Taula 9: Composició de la mostra de la fase A

	Nom	Càrrec	Empresa	Data entrevista	Formació	Experiència
1	Andrew Eklund	director creatiu a escala mundial entre 1999 i 2002.	Burson-Marsteller	7 de juliol de 2010	Llicenciat en periodisme i comunicació de masses, a més de completar la seva formació amb estudis de Disseny gràfic i Història de l'Art.	Més de 20 anys d'experiència en agències de RRPP a nivell internacional (en oficines d'EU i d'Oceania)
2	Melendy Britt	directora creativa per a Espanya i responsable de la divisió de Consum per a Europa Continental.	Weber Shandwick	3 de desembre de 2010		Més de 20 anys d'experiència a nivell internacional en agències de RRPP d'EU i Europa.
3	Peter Lawlor	director creatiu de l'oficina de Londres entre 2000 i 2010. Degà de The Hub, departament de formació interna de l'agència, des de 2010.	Hill and Knowlton	12 de gener de 2011	Llicenciat en Filologia i literatura anglesa amb italià com a segona llengua	Més de 25 anys d'experiència en RRPP en una agència a Londres.

- **Model de qüestionari (de la fase A)**

Al tenir una mostra formada per professionals que viuen fora de Barcelona (i dos de fora d'Espanya), vam decidir elaborar un qüestionari amb preguntes obertes, però que es pogués enviar i respondre via correu electrònic.

La tècnica escollida va ser la de l'*entrevista online assincrònica* (Creswell, 2009; Sierra, 2008; Tashakkori i Teddlie, 2003). El motiu principal per triar aquesta tècnica va ser que aquest model d'entrevista era més còmoda per a l'informant, ja que li permetia buscar el millor moment per respondre al qüestionari. Cal tenir en compte, a més, que alguns dels entrevistats són de països que tenen diferents zones horàries (com Austràlia), quelcom que dificultava dur a terme una entrevista sincrònica.

Una altra de les avantatges d'aquest tipus d'entrevista, tal com apunten autors Mann i Stewart (2000), és que permeten als participants ser més reflexius, al disposar de més temps per a pensar les respostes.

Per altra banda, i tenint en compte que els entrevistats són professionals amb una llarga experiència i expertesa en creativitat, el nostre objectiu va ser formular preguntes específiques, destinades a obtenir respostes el més concretes possibles.

Som conscients que realitzar entrevistes estandarditzades usant un qüestionari estructurat no és massa usat en investigacions qualitatives. Tot i així, Daymon i Holloway (2002:172) defensen que aquestes entrevistes són útils quan actuen com a complement a d'altres mètodes d'investigació i quan l'interès principal és conèixer dades biogràfiques dels entrevistats.

En el nostre cas, l'objectiu era conèixer la formació, la trajectòria i les experiències professionals dels directors creatius seleccionats, a la vegada que aquestes entrevistes estructurades actuaven com a punt de partida inicial i complement de les entrevistes en profunditat realitzades posteriorment a càrrecs directius d'agències de relacions públiques que operen a l'Estat.

En el moment d'elaborar el qüestionari, les preguntes es van redactar intentant que fossin el més clares, precises i el menys ambigües possible, tenint en compte que com a investigadors no seriem presents durant l'entrevista per a resoldre dubtes o reformular les preguntes.

Finalment, el qüestionari va quedar format per 17 preguntes. L'objectiu d'aquestes preguntes era descobrir quines eren les opinions dels directors creatius sobre el paper que juga i el que creuen hauria de jugar la creativitat en relacions públiques. Ens interessava molt també conèixer les seves trajectòries professionals, per veure quines funcions havien exercit anteriorment i quina formació tenien, per tal de crear –encara que de manera molt preliminar– un primer perfil. Tot i no preguntar-ho de manera directa, l'entrevista també perseguia conèixer quin era el procés creatiu que seguien els professionals entrevistats i també què entenien ells per creativitat en relacions públiques.

Les preguntes que conformen el qüestionari poden classificar-se segons la proposta de Patton (1990): preguntes sobre experiència (preguntes 1 i 5), preguntes sobre opinió (2, 3, 4, 8, 12, 13, 14, 15) i preguntes sobre coneixements (6,7,10 i 16) (Veure Taula 10).

A la vegada, i fruit de les dificultats per trobar bibliografia específica que ens ajudés a completar el marc teòric, es va aprofitar el qüestionari per a demanar als entrevistats que ens recomanessin llibres, autors, pàgines web, etc. sobre creativitat i relacions públiques.

En aquests sentit, algunes de les recomanacions van incloure lectures d'autors com Alex Osborn (*Applied Imagination*, 1953), Michael Michalko (*Thinkertoys*, 2006), James R. Evans (*Creative Thinking*, 1991), James M. Higgins (*101 Creative Problem Solving Techniques*, 1994), Arthur Van Gundy (*101 Activities for teaching creativity and problem solving*, 2005), Bono (1998), les pàgines web de Garr Reynolds⁷² i Van Oech⁷³, així com trobades com la conferència anual del Creative Problem Solving Institute⁷⁴.

Així mateix, aquestes entrevistes ens van servir també per verificar si algunes de les idees prèvies que teníem com a investigadors eren compartides pels experts, la qual cosa va fer replantejar-nos conceptes i plantejar-nos noves preguntes d'investigació i ens va ajudar, també, en el moment d'elaborar les entrevistes en profunditat de la següent fase de la investigació.

⁷² Garr Reynolds. *Official website*. [En línia] [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.garrreynolds.com>>

⁷³ Van Oech. *Creative think*. [En línia] [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.creativethink.com>>

⁷⁴ *Creative Problem Solving Institute*. [En línia] [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.cpsi.com>>

Taula 10: Model de qüestionari de la fase A de la investigació

<ol style="list-style-type: none">1. First of all, could you describe briefly your CV?2. What is and what should be the relationship between Creativity and PR?3. Do you think PR practitioners have enough creative skills?4. Do you think an advertising campaign requires more Creativity than a Public Relations one?5. As a Creative Director of [name of the agency] what was your job? How was your team? Which kind of studies and experience were required to form part of it?6. Which are the techniques of Creativity you used in planning a Public Relations campaign?7. These techniques are the same Advertising uses?8. Which kind of atmosphere helps the increase of Creativity in a Public Relations consultancy?9. What are the elements that limit Creativity in a Public Relations consultancy?10. Who decides, on a PR consultancy, the Big Idea between all the others presented? Which evaluation system is used?11. In a planning of a PR campaign, Creativity is worked in team or individually? Which professionals are involved on it?12. The Web 2.0, social networks, blogs... requires more Creativity to Public Relations?13. Do you think the Creative Director position is needed in Public Relations agencies?14. Do you think there are some PR specialities (publicity, public affairs, events, etc.) that need more Creativity than others? If yes, which of them and why.15. Do you think worldwide PR agencies and Communication groups can offer better Creativity services than locals?16. Which courses, seminars, etc, do you recommend about Creativity in Public Relations?17. Please, feel free to add whatever you want. <p>Many thanks.</p>
--

- Procediment (de la fase A)

El qüestionari es va enviar via correu electrònic als membres que composaven la mostra juntament amb una carta de presentació personalitzada explicant els objectius i la finalitat de la investigació. A la carta, es demanava també als entrevistats si ens podien retornar respost el qüestionari al llarg de les següents tres setmanes. En els casos que passat aquest període no rebíem resposta, es va procedir a enviar-los novament un correu recordant que ens seria de molta utilitat conèixer la seva opinió.

En aquesta primera fase de la investigació, la primera entrevista va tenir lloc el 7 de juliol de 2010 i la darrera el 12 de gener de 2011. A nivell de resposta, cal destacar que

els tres subjectes escollits per formar part de la mostra van accedir a participar en l'estudi.

Vam redactar les preguntes del formulari en anglès, ja que anava dirigida a professionals angloparlants. Per últim, en el moment de rebre el qüestionari respost via correu electrònic, es va enviar un correu electrònic personalitzat agraïnt la participació en l'estudi.

9.3.2. Metodologia de la fase B: Entrevistes en profunditat a directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol

Dels diversos tipus d'entrevista en profunditat que es poden dur a terme en la investigació qualitativa (entrevista *estructurada*, *semiestructurada* o *no estructurada*), en aquesta segona fase de la investigació, vam optar per un model d'*entrevista en profunditat formal, dirigida, focalitzada, preplanejada i semiestructurada*. Aquest tipus d'entrevista ens va permetre mantenir un estil d'investigació flexible, propi de la investigació qualitativa.

Totes les entrevistes es van basar en un *guió prèviament elaborat* per tal de focalitzar al màxim els temes d'interès per a la investigació, tot i que al llarg del treball de camp algunes de les preguntes es van anar adaptant tenint en compte els resultats i les idees aportades pels mateixos informants. El qüestionari estava format per preguntes obertes que pretenien donar prou llibertat als informants per a respondre amb els seves pròpies paraules, ja que preteníem conèixer les seves perspectives i percepcions.

- Selecció i configuració de la mostra (de la fase B)

Com que el nostre àmbit d'estudi es volia centrar en com es gestiona la creativitat en consultories que operen a l'Estat espanyol i davant la dificultat de trobar professionals que exerceixin de directors creatius en el sector, es va optar per elaborar una segona investigació basada en entrevistes als seus càrrecs directius, principalment a directors d'oficina.

Es va escollir entrevistar a aquest perfil de professional (bàsicament a directors d'oficina) perquè creïem que ens permetrien obtenir una visió més global del funcionament i l'organització de les consultores, i constituïrien punts de partida per a la interpretació del fenomen estudiat, permetent així contextualitzar la gestió de la creativitat a nivell funcional.

Per tal de seleccionar els directius a entrevistar i començar així a configurar una mostra inicial, en primer lloc vam intentar identificar les empreses que es dediquen a la consultoria de relacions públiques a l'Estat espanyol.

En primer lloc, vam identificar la patronal del sector, l'Associació d'Empreses Consultores en Comunicació i Relacions Públiques (ADECEC) i vam consultar en el seu directori⁷⁵ les empreses hi formaven part. Com a resultat, vam detectar que les 22 agències que actualment en hi estan associades són:

- ACH
- Actitud de Comunicació
- Apple Tree Communications
- Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación
- Bassat Ogilvy Comunicación
- Burson-Marsteller

⁷⁵ ADECEC. [En línia] [Consulta: 1 d'agost de 2011] Disponible a: < <http://adecec.com/index.html>>

- Cohn and Wolfe
- Citigate Sanchis
- Edelman
- Evercom
- Globally
- Hill and Knowlton
- Ideograma
- Ketchum/SEIS
- Power Axle
- MBN Comunicación
- Medialuna
- Paniagua Consultores
- Porter Novelli
- Text 100
- Torres y Carrera
- Weber Shandwick Ibérica

Èrem conscients, però, que tal com hem vist en el *Marc teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*, a banda de les associades a ADECEC, a l'Estat espanyol hi operen moltes altres agències de relacions públiques fins arribar a les 1.000 que indiquen a l'informe *El sector de las relaciones públicas en España* (Puesto Base, 2011:6). La seva identificació “sistemàtica i absoluta” es fa però, tal com apuntava Matilla (2007:451), “pràcticament impossible”.

Tenint en compte aquesta dificultat, una de les altres vies que vam decidir utilitzar per a començar a configurar la nostra mostra inicial, va ser la consulta dels rànquings d'agències que operen a l'Estat espanyol. Cal tenir en compte, però, que cadascun d'aquests rànquings utilitza criteris diferents i que això fa que els resultats variïn molt uns dels altres. A més, els rànquings existents provoquen molta controvèrsia entre el sector i no n'existeix cap que generi consens entre les agències.

Un dels motius pels quals moltes de les agències es mostren receloses als rànquings existents, és que moltes de les consultories, -principalment les participades amb capital nord-americà-, no estan autoritzades a facilitar dades de facturació com a conseqüència de la llei federal dels Estats Units *Sarbanes-Oxley Act de 2002*. Aquest recel cap als rànquings del sector el vam percebre també durant el treball de camp, on alguns dels entrevistats van comentar-nos:

No creemos en los *rankings* porque sabemos que están bastante manipulados.

El tema de los *rankings* es complicado por una cuestión, los rankings, en cualquier sector, deberían estar muy relacionados con el tamaño [de las empresas]

[...] nos encontramos con que tenemos totalmente prohibido dar información nuestra financiera. Y nos encontramos con que formábamos parte de un *ranking* en el cual de repente no podíamos dar la información. Y entonces pasa que las únicas empresas que pueden dar estos datos son las empresas españolas, por lo que entonces aparecen como las líderes del mercado. Entonces no tiene mucho sentido que nosotros aparezcamos, ya que no podemos dar esta información.

És per això que aquestes empreses són contràries a ser incloses en rànquings en els quals només poden donar xifres de negoci les empreses de capital espanyol. De fet, ADECEC va deixar d'elaborar el rànquing que feia entre les agències associades per aquest motiu. Tal com explica la seva presidenta, Eloisa Alonso,

ADECEC tenia un ranking que era por facturación pero evidentemente de las empresas asociadas. Pero desde hace cinco años que empezó la ley Sarbanes-Oxley (2002), la ley americana que prohíbe a las empresas de este país [Estados Unidos] dar datos, muchas empresas de ADECEC como Hill & Knowlton, Burson-Marsteller, Edelman ...y otras empresas americanas no podían dar datos. Dentro de ADECEC teníamos más de un 20% de empresas que no podían dar datos y por este motivo el ranking no tenía mucha razón de ser. Además el *ranking* era un elemento de conflicto. Si alguien quiere saber la facturación de las empresas hay que comprar los datos.⁷⁶

Altres rànquings que existeixen en el sector són els que elabora la revista digital *PR Noticias*. Així, vam consultar el més recent que ha dut a terme, que correspon a la *II oleada de 2009*. El resultat és un rànquing format per les 100 empreses “més rellevants del moment”, a partir d'un sondeig elaborat entre els lectors de la publicació.⁷⁷ Les 25 primeres agències que formen part del rànquing *PR Noticias 2a Oleada 2009* són:

1. Lorente & Cuenca
2. Burson-Marsteller
3. Tinkle
4. Estudio de Comunicación
5. Inforpress
6. Ketchum
7. Citigate Sanchís
8. Globally
9. Perception & Image
10. ACH
11. Porter Novelli
12. Weber Shandwick
13. Bassat Ogilvy Comunicación
14. Edelman
15. Gavin Anderson
16. Hill and Knowlton
17. Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación
18. Text 100
19. C&IC Comunicación
20. Torres y Carrera
21. Paniagua Consultores
22. Fajardo Comunicación
23. Serfusión
24. Lewis PR
25. Europublic

Un altre dels informes que vam consultar va ser l'estudi *PR Scope 2009. El estudio de la imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España*, elaborat per Grupo Consultores sota l'encàrrec d'algunes de les mateixes agències del sector. L'estudi es basava en un total de 290 entrevistes (215 entrevistes personals en profunditat a clients d'empreses consultores, 25 entrevistes telefòniques a empreses que no treballen amb cap consultora, 25 entrevistes telefòniques a professionals de consultores i 25 entrevistes telefòniques a periodistes). Les 20 empreses analitzades en l'estudi són:

- ACH
- Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación
- Bassat Ogilvy Comunicación
- Burson-Marsteller
- C & IC
- Edelman

⁷⁶ Declaració extreta de l'entrevista en profunditat realitzada el 10 de gener de 2011.

⁷⁷ PR Noticias. *Ranking 2a oleada 2009*. [En línia] [Consulta: 13 de juny de 2010] Disponible a: <<http://www.prnoticias.com/index.php/component/content/article/729/10033230>>

- Estudio de Comunicación
- Globally
- Hill and Knowlton
- Inforpress
- Ketchum SEIS
- Llorente & Cuenca
- MdC (Marco de Comunicación)
- MSC Solsona Comunicación
- Paniagua Consultores
- Perception & Image
- Porter Novelli
- Power Axle
- Tinkle
- Weber Shandwick

L'informe es completava amb un estudi de la notorietat de les agències que contemplava un rànquing format per 39 consultores. Aquest rànquing tenia en compte la notorietat espontània, la notorietat residual i la notorietat suggerida. Els resultats, però, són confidencials i només poden consultar-los les empreses que van encarregar l'estudi. De tota manera, durant el treball de camp, vam poder percebre que la valoració sobre aquest rànquing generava més consens entre les empreses participants,

Hay otras maneras de hacer un *ranking*. Y en nuestro caso surgió el año pasado. Se hizo un estudio con el Grupo Consultores, el *PR Scope 2009*. Nosotros participamos en el estudio junto con las principales consultoras. Grandes y pequeñas, Nacionales e internacionales, pero debían tener un cierto tamaño. ¿Y en qué consistía? Pues el ranking desde nuestro punto de vista fue muy interesante, porque tenía en cuenta la percepción de clientes y no clientes respecto a las agencias.⁷⁸

Per últim també hem tingut en compte –tot i que posteriorment a la configuració de la mostra inicial–, que al juliol de 2011 Puesto Base ha elaborat un estudi titulat *El sector de las Relaciones Públicas en España*, en el qual s'inclou un rànquing de les 25 principals empreses del sector., entre les quals 15 són projectes de capital espanyol i 10 són firmes internacionals que operen a Espanya. Les fonts consultades per a l'elaboració d'aquest rànquing contempnen les dades sectorials extretes de l'INE i de la Seguretat Social, corresponents als anys 2008 i 2009. També tenen en compte els resultats de facturació i d'ocupació extretes a partir de les dades oficials dipositades en el registre Mercantil. Els resultats d'aquest informe ens han servit en l'anàlisi dels resultats i també per atènyer més informació sobre el sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol. Les 25 empreses que formen part d'aquest rànquing són:

1. Inforpress
2. Llorente & Cuenca
3. Ketchum Pleon
4. Estudio de Comunicación
5. Burson-Marsteller
6. Bassat Ogilvy Comunicación
7. Quum Comunicación
8. Weber Shandwick Ibérica
9. Planner Media
10. Tinkle
11. Edelman
12. Interbrand Branding
13. MBN Comunicación
14. ACH
15. Hill and Knowlton

⁷⁸ Declaració extreta d'una de les entrevistes realitzades durant el treball de camp.

16. Apple Tree Comunications
17. Eurocofin
18. Txet 100
19. Perception & Image
20. Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación
21. Graylin
22. Torres y Carrera
23. Kreab & Gavin Anderson
24. Media Luna Comunicación
25. Marco de Comunicación

Per tal d'acabar de configurar la mostra inicial, vam considerar també apropiat entrevistar a la presidenta de l'Associació espanyola d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques (ADECEC), Eloísa Alonso, per tal que ens aportés una visió més global sobre la gestió de la creativitat en el sector, ens ajudés a crear un mapa del sector i ens assessorés també sobre possibles nous directius a entrevistar.

Posteriorment, observant la disparitat de resultats dels rànquings i dels informes, com a criteris propis de la nostra investigació per a la selecció de les agències vam establir com a criteris inicials:

- que tinguessin més de 40 treballadors a l'Estat espanyol.
- que tinguessin, almenys, oficines a Madrid i Barcelona.

Amb aquestes acotacions, el que preteníem era seleccionar a empreses que es poguessin incloure dins la categoria de 'mida gran' (*mainstream*), tenint en compte que segons les dades de l'informe d'ADECEC (2008), la mitjana de treballadors que hi ha a les agències que formen part d'ADECEC és de 26 treballadors i que la de les empreses no associades és de 12 treballadors.

Aquest criteri de selecció obeïa a la pròpia característica de l'estudi: una aproximació exploratòria a un fenomen fins ara no estudiat a l'Estat espanyol, per la qual cosa es va creure que seria més rellevant en aquesta fase inicial conèixer quina és l'opinió sobre com es gestiona la creativitat a partir de les dades aportades per directius d'agències amb major número de treballadors.

Al llarg del procés de configuració de la mostra, també vam intentar:

- que hi hagués un equilibri entre empreses participades amb capital estranger -bàsicament multinacionals nord-americanes- (Bassat Ogilvy Comunicación, Burson-Marsteller, Hill and Knowlton, Edelman) amb d'altres de capital espanyol (Inforpress, Tinkle Consultants, Equipo Singular, Interprofit). En aquest sentit, cal tenir en compte que segons l'últim estudi d'ADECEC (2008) la major part de les agències del sector que operen a l'Estat (un 84,5%) no tenen participació de capital estranger.
- que hi hagués un equilibri entre empreses que formen part d'ADECEC (Bassat Ogilvy Comunicación, Burson-Marsteller, Hill and Knowlton, Edelman) amb d'altres que no (Inforpress, Tinkle Consultants, Equipo Singular, Interprofit).

Tot i així, i tal com és propi en la *Grounded Theory*, en el moment de començar la investigació, desconeixíem la dimensió final de la mostra, de manera que ha estat la pròpia recollida de dades el que ens ha permès configurar-ne el volum final. L'ampliació de la mostra s'ha anat realitzant a mesura que consideràvem que ens calia més informació per a la investigació, finalitzant en el moment de percebre saturació en les respostes.

La mostra ha estat, així, flexible a les necessitats canviants de la investigació, de manera que durant la fase de recollida de dades hem anat analitzant constantment les respostes obtingudes amb l'objectiu de trobar nous professionals per a entrevistar.

Així, al llarg del treball de camp, els mateixos informadors han ajudat a l'hora de suggerir d'altres possibles professionals que podrien formar part de la mostra, amb la qual cosa s'ha acabat aplicant el que es coneix com a *tècnica de bola de neu*.

Al llarg d'aquest procés, hi va haver empreses seleccionades a les quals no vam poder entrevistar als seus directius, ja que aquests van declinar de participar-hi bàsicament per motius de falta de disponibilitat d'agenda (veure Taula 11). Aquesta situació es va repetir en 2 ocasions. En aquests casos, es va procedir a cercar noves empreses que s'adeqüessin al perfil.

Després de realitzar 9 entrevistes en profunditat, vam detectar un alt grau de saturació en les respostes, és a dir, vam veure que a les respostes es comentaven situacions molt semblants a les ja registrades anteriorment, de manera que vam decidir tancar la mostra. A la vegada, vam tenir en compte les recomanacions de Kuzel (1992) i de Daymon i Halloway (2002:162) quan indiquen que una mostra qualitativa homogènia és recomanable que inclogui entre 6 i 8 informants.

Els individus que formen part de la mostra treballen en oficines de Barcelona, tot i que a causa dels seus càrrecs directius molts d'ells han de viatjar amb molta freqüència a Madrid i a oficines d'altres països. Així doncs, considerem que les seves reflexions fan referència a l'empresa on treballen, més enllà de l'oficina concreta que dirigeixen. Es va escollir entrevistar-los a Barcelona per la seva major proximitat amb l'investigadora i facilitar-nos, així, els desplaçaments.

Com hem indicat, la mostra vam decidir tancar-la quan vam detectar saturació en les respostes. De tota manera, teníem configurada una mostra inicial més àmplia que també incloïa les agències que es mostren a la Taula 11.

Taula 11: Professionals que conformaven part de la mostra inicial als quals finalment no vam entrevistar

Nom	Càrrec	Empresa	Observacions
María Cura	Director de l'oficina de Barcelona	Llorente y Cuenca	No vam entrevistar-la per detectar prèviament saturació en les respostes
Santiago Román	President i fundador	Román y Asociados	No vam entrevistar-lo per detectar prèviament saturació en les respostes
Rodrigo Miranda	Director General a nivell d'Espanya	Shackelton Buzz & Press	No vam entrevistar-lo per detectar prèviament saturació en les respostes
José Antonio Lisboa	CEO	ACH	No vam entrevistar-la per detectar prèviament saturació en les respostes
-	Director/a de l'oficina de Barcelona	Porter Novelli	No vam poder realitzar l'entrevista perquè estaven en procés de selecció del nou director/a de l'oficina de Barcelona en el moment del nostre treball de camp.
Carme Miró	Directora general	Apple Tree Comunicació	Va denegar participar en la mostra per falta de disponibilitat.
Paula Carreras	Presidenta	Torres y Carreras	No vam entrevistar-la perquè l'agència no disposa d'oficina a Barcelona. Oficines a Madrid, Vigo y Santiago de Compostela
Carlos del Hoyo	Director General	Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación	No vam entrevistar-lo perquè l'agència només disposa d'oficina a Madrid.

Mayte González	Directora General	Power Axle	No vam entrevistar-la perquè l'agència només disposa d'oficina a Madrid.
----------------	-------------------	------------	--

Taula 12: Configuració de la mostra final de la Fase B

	Nom	Càrrec	Empresa	Data entrevista
1	Eloïsa Alonso	Presidenta ⁷⁹	ADECEC	10 de gener de 2011
2	Salvador Aumedes	Director de l'oficina de Barcelona	Bassat Ogilvy Comunicació	24 de gener de 2011
3	Elena Elorriaga	Directora de l'oficina de Barcelona	Burson-Marsteller	1 de febrer de 2011
4	Joan Ramon Vilamitjana	Director General	Hill and Knowlton	15 de febrer de 2011
5	Isabel Grifoll	Vice-presidenta i directora de l'oficina de Barcelona	Inforpress	25 de febrer de 2011
6	Olga Suanya	Co-directora oficina de Barcelona	Tinkle Consultants	11 de març de 2011
7	Yolanda Torres	Sòcia fundadora	Equipo Singular	4 d'abril de 2011
8	Nerea Idoeta	Directora d'estratègia i desenvolupament, i sòcia de la companyia	Interprofit	29 d'abril de 2011
9	Brad Pick	Deputy General Manager de l'oficina de Barcelona	Edelman	13 de maig de 2011

Tenint en compte les seves característiques sociodemogràfiques, els entrevistats són en un 66,6% dones i la mitjana d'edat és de 46 anys. Pel que fa al càrrec que ocupen dins l'agència a la qual pertanyen: 4 són directors/es de l'oficina de Barcelona, 1 és co-directora de l'oficina de Barcelona, 1 és directora d'estratègia i desenvolupament, 1 és director general de la companyia a l'Estat espanyol, 1 és sòcia fundadora, i 1 és presidenta de la patronal del sector, i a la vegada consellera delegada d'una empresa del sector. Pel que fa a la formació, el 100% són titulats universitaris, 8 són llicenciats en Periodisme, 2 són també llicenciats en Geografia i Història, i 1 és llicenciada en Filosofia i Lletres.

Analitzant ara les empreses que conformen la mostra, totes es descriuen a les seves pàgines web com a consultores de comunicació i relacions públiques de serveis plens. És a dir, que ofereixen un servei integral en relacions públiques als seus clients, que inclou un elevat nombre de pràctiques o camps d'actuació, a la vegada que entren diverses tècniques de relacions públiques. Pel que fa a la seva propietat, 4 són multinacionals de capital nord-americà, 4 són de capital espanyol, i 1 actua com a associació (patronal del sector). Pel que fa a la seva pertinença a associacions del sector, 4 formen part d'ADECEC i 4 no.

A partir dels informes i dels rànquings que vam estudiar abans de configurar la mostra inicial, en la Taula 13 s'indica si les empreses consultores en comunicació i relacions públiques seleccionades pertanyen o no a ADECEC, quina posició ocupen en el *Ranking PR Noticias 2a oleada 2009*, quina posició ocupen en el rànquing de l'informe *El sector de las relaciones públicas en España* (Puesto Base, 2011), així com si són analitzades en l'estudi *PR Scope 2009. El estudio de imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España* elaborat per Grupo Consultores.

Taula 13: Pertinença de les agències que conformen la mostra B i posició en els rànquings consultats

Nom de l'empresa	Pertinença a ADECEC	Posició en el Ranking	Posició en l'informe	Inclusió en l'estudi PR
-------------------------	----------------------------	------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

⁷⁹ Des del 22 de juny de 2011 la nova presidenta d'ADECEC és Teresa García Cisneros, a la vegada CEO de Ketchum Pleon. Eloïsa Alonso, ocupa ara el càrrec de vicepresidenta primera. La nova configuració de la Junta Directiva va tenir lloc després de l'Assemblea General Ordinària celebrada el 21 de juny de 2011, posterior al treball de camp i d'anàlisi d'aquest treball de recerca.

		PR Noticias 2a oleada 2009	Puesto Base, juliol 2009	Scope 2009
Bassat Ogilvy Comunicació	Si	13	6	Si
Burson-Marsteller	Si	2	5	Si
Edelman	Si	14	11	Si
Equipo Singular	No	no la contempla	no la contempla	No
Hill and Knowlton	Si	16	15	Si
Inforpress	No	5	1	Si
Interporfit	No	no la contempla	no la contempla	No
Tinkle Consultants	No	3	10	Si

A la Taula 14 es donen més detalls sobre les empreses on treballen els directius que configuren la mostra. La informació sobre les que formen part d'ADECEC s'ha extret del directori que té aquesta associació publicat a la seva pàgina web. Altres detalls sobre les companyies s'han extret de les pròpies pàgines web de les empreses i de la informació facilitada pels seus directius.

Taula 14: Perfil de les empreses que conformen la mostra B

Nom de l'empresa	Any de fundació i any de presència a l'Estat	Número de treballadors a l'Estat	Oficines a l'Estat	Pertinença a grup de comunicació internacional
ADECEC	Fundada l'any 1991, és l'associació d'empreses consultores en relacions públiques i comunicació que operen a l'Estat espanyol. Va ser fundada com a organització independent i sense ànim de lucre, com a representant sectorial del sector. Integra a 22 empreses que ocupen a més de 700 professionals i té com a missió "dignificar la professió i contribuir al creixement de la pràctica de les relacions públiques" a Espanya			
Bassat Ogilvy Comunicació	Resultat de la fusió, l'any 2000, de Bassat, Ogilvy & Mather Comunicació (fundada l'any 1991) amb l'agència Consejeros de Comunicació (fundada el 1988).	45	Madrid, Barcelona i Sevilla.	Forma part del grup Ogilvy i a Ogilvy PR Worldwide, que, a la vegada, s'integra al grup WPP
Burson-Marsteller	Va ser creada l'any 1953 i amb presència a l'Estat espanyol des de 1981.	70	Madrid i Barcelona	B-M forma part del grup Young & Rubicam Brands, que pertany a la vegada al grup WPP.
Edelman	Va ser creada el 1952 i des de 1995 té oficines a l'Estat espanyol.	60	Madrid i Barcelona	Edelman té oficines als cinc continents
Equipo Singular	1996	62	Madrid i Barcelona	
Hill and Knowlton	Va ser creada l'any 1927 i des de 1981 té oficines a l'Estat espanyol.	50	Madrid i Barcelona	Grup WPP
Inforpress	1988	100	Madrid, Barcelona, València i Bilbao.	Public Relations Organisation International (PROI).
Interporfit	1989	42	Madrid i Barcelona	
Tinkle Consultants	1999	56	Madrid i Barcelona. També oficines a Lisboa i representació	

			als EUA i Brasil	
--	--	--	------------------	--

- **Model de qüestionari (de la fase B)**

L'entrevista en profunditat semiestructurada dirigida a directius d'agències es va dissenyar incloent una sèrie de preguntes prèviament elaborades que durant el treball de camp es van formular de manera seqüencial, però que permetia a la vegada introduir preguntes addicionals per tal de precisar conceptes o obtenir més informació sobre algunes de les respostes.

En un principi, el qüestionari estava format per 18 preguntes distribuïdes en 8 seccions. Després de fer una entrevista pilot, però, es va procedir a eliminar 2 de les preguntes, ja que es va considerar que eren molt similars a d'altres que ja hi havia al qüestionari i l'informant comentà que li semblaven redundants. Per altra banda, es van modificar algunes de les preguntes a partir de les indicacions del mateix entrevistat en aquesta primera fase pilot.

Tot i que, segons autors com Daymon i Holloway (2002:169), en estudis qualitius no és obligat dur a terme proves pilot ja que la mateixa recol·lecció de dades va fent modificar el model de qüestionari, sí que es recomana testar l'entrevista amb col·legues que hagin emprat abans aquest tipus de metodologia o amb una persona que reuneixi un perfil proper al dels individus seleccionats a la mostra. En el nostre cas, aquesta prova pilot la vam fer amb un excompany de feina i amic.

Tenint en compte doncs algunes de les seves observacions, el qüestionari va quedar finalment configurat com es mostra a la Taula 15 , tot i que al tractar-se d'entrevistes en profunditat, en el decurs del treball de camp aquestes es poden haver vist ampliades i modificades en funció de les respostes i dels comentaris fets per cada informant.

En el moment d'elaborar el qüestionari, vam incloure preguntes que vam considerar claus per a la investigació, afegint-ne altres que pretenien contextualitzar les respostes. Així mateix, de l'anàlisi de les respostes s'han pogut extreure conclusions sobre els conceptes que s'associen a la creativitat en l'àmbit de les relacions públiques, sense que el qüestionari inclogués cap pregunta directa al respecte.

Es va intentar redactar les preguntes seguint les recomanacions de Sierra Bravo (2005:313) de formular-les en forma personal i directa, no impersonal; d'elaborar-les en to neutral, és a dir, sense dur implícites ni afirmacions ni negacions; de ser el més concretes i precises possibles; i d'evitar l'ambigüitat.

Així mateix, seguint les indicacions d'aquest mateix autor, es van situar les preguntes més interessants per la investigació en el segon terç de l'entrevista, ja que els teòrics en metodologia han observat que la corba d'atenció dels entrevistats es manifesta plana al principi i al final, i que sol assolir la seva màxima intensitat en el segon terç de l'entrevista.

Com passava també en el qüestionari de la primera fase de la investigació, en aquest cas també es van incloure diferents tipus de preguntes que poden classificar-se a partir del model de Patton (1990).

A la vegada, partint de les propostes d'autors clau de la *Grounded Theory* com Schatzman i Strauss (1973), es va incloure en el qüestionari una pregunta sobre 'situacions ideals' destinada a fer que els entrevistats especulessin. En el nostre cas, la pregunta 9 (veure Taula 15) obeïa a aquest model.

Tenint en compte els objectius perseguits, a l'inici de l'entrevista es van **incloure** preguntes dirigides a configurar una descripció sociodemogràfica de la mostra (bàsicament sexe i edat), a conèixer la trajectòria professional i el seu càrrec actual, i a verificar la informació prèviament recopilada sobre la companyia (nombre d'oficines a Espanya, nombre de treballadors, serveis oferts, història, etc.). A continuació, les preguntes es van ordenar per seccions.

La *primera secció* està formada per preguntes introductòries destinades a conèixer la trajectòria professional dels professionals que configuren la mostra i a conèixer la seva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques.

A partir d'aquí, la resta de seccions es van elaborar a partir de les *Research Questions* o Preguntes d'investigació. Així, la *segona secció* es centra en percebre quina és l'opinió que tenen els entrevistats de la relació que existeix entre màrqueting i relacions públiques, així com la influència de l'entorn 2.0.

La *tercera secció* està orientada a identificar si la creativitat és demandada i valorada per part dels clients, i a analitzar quina és la importància que atorguen les agències a la creativitat de les propostes presentades i esbrinar si és considerada una avantatge competitiva.

La *quarta secció* persegueix determinar si la creativitat és una competència requerida al professional de les relacions públiques i en quina mesura.

La *cinquena secció* busca conèixer l'estructura organitzativa de les agències per tal de veure com s'aborda el procés creatiu i quins equips implica; conèixer l'opinió dels entrevistats sobre la figura del director creatiu en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, i, per últim, identificar si la creativitat es considera més necessària en unes tècniques que d'altres en relacions públiques.

La *sisena secció* vol descobrir quines tècniques de la creativitat s'apliquen a les agències entrevistades, i identificar si hi ha tècniques de relacions públiques que requereixen més creativitat que d'altres, quines i per què.

La *setena secció* intenta detectar si es fan servir mètodes específics per avaluar la creativitat de les campanyes de comunicació.

I, per últim, la *vuitena secció* té com a objectiu conèixer a quins premis del sector es presenten les agències i descobrir si els directius consideren que la creativitat de les candidatures presentades és un valor decisiu.

Taula 15: Model de qüestionari de la fase B

Data:
Hora:
Lloc (ciutat i lloc concret):
Entrevistat/da:
• Nom:
• Edat:
• Gènere:
• Càrrec:
• Empresa:
• N° de treballadors de l'empresa:
• Localització de les oficines a l'Estat espanyol:
• Serveis que ofereix l'empresa consultora:
Preguntes introductòries o de 'trencar el gel' (Secció 1)
1. Em podries explicar breument la teva trajectòria professional?
2. Quina és la teva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol?

Preguntes sobre la relació entre màrqueting i RRPP, i l'entorn 2.0 (Secció 2)

3. Quin càrrec o departament de l'empresa client és qui normalment contracta i exerceix de contacte habitual amb vosaltres com a agència?
4. Quina és la relació que creus hauria d'existir entre màrqueting i relacions públiques?
5. Com veus el moviment 2.0, les xarxes socials, els blocs... Han canviat la manera d'exercir les relacions públiques?
6. Com veus la funció del *community manager*... Creus que és una funció que han d'ocupar les RRPP?

Preguntes de context i sobre la creativitat desitjada per part dels clients (Secció 3)

7. Les necessitats comunicatives dels clients, com us arriben?
 - Els clients solen fer-vos arribar *briefings*? Quina informació inclouen generalment?
8. Quins aspectes creus que els clients valoren més de les propostes d'accions de comunicació?
 - Algun altre? En quina mesura creus que valoren la creativitat de les propostes?

Preguntes sobre creativitat com a competència professional del RRPP (Secció 4)

9. Quines competències, atributs, característiques personals... creus que són les més recomanables per a un professional de les RRPP?
 - Alguna altra? I la creativitat, com la valoren com a competència professional en el sector?

Preguntes sobre estructura organitzativa i procés creatiu (Secció 5)

10. Em pots explicar, a grans trets, com esteu organitzats a la vostra agència?
11. En la planificació d'una campanya de relacions públiques, com s'aborda la creativitat? De manera individual, en equip...?
12. Com veuries l'existència de la figura de director creatiu a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques?
13. Coneixes directores creatius d'empreses consultores en comunicació i RRPP?
 - Quines creus que són les seves funcions?
14. Hi ha algunes àrees d'especialització i/o tècniques en relacions públiques que consideris requereixen més creativitat que d'altres?
 - Quines...? Per què...?

Preguntes sobre tècniques creatives (Secció 6)

15. Empreu alguna tècnica específica de creativitat? [en funció de la resposta]
 - Ens quins casos....? Amb quina freqüència...?

Preguntes sobre avaluació de la creativitat en RRPP (Secció 7)

16. Feu servir algun sistema, mètode o tècnica per avaluar el valor creatiu d'una idea?

Preguntes sobre premis del sector i creativitat (Secció 8)

17. Com valoren els premis del sector?
 - Creus que en ells es valora d'alguna manera la creativitat? Quin pes creus que hi juga?

Pregunta de clausura

18. Hi ha algun aspecte que voldries comentar? T'ha sorgit algun dubte? Voldries afegir res més?

Clausura: agraïment.

- **Procediment (de la fase B)**

En aquesta segona fase de la investigació, les entrevistes en profunditat a directius d'agències amb presència a Espanya van tenir lloc a Barcelona entre els mesos de gener i maig de 2011. Prèviament i tal com hem comentat, per tal de comprovar que les preguntes serien comprensibles i les respostes significatives, es va dur a terme una entrevista pilot, que va ajudar a acabar de perfilar el qüestionari final. Aquesta entrevista es va dur a terme el mes de desembre de 2010. La durada mitjana de les entrevistes va ser de 43 minuts.

Taula 16: Entrevistes de la fase B, ordre, data de realització i durada

Entrevista	Nom	Càrrec	Empresa	Data entrevista	Durada
1	Eloisa Alonso	Presidenta	ADECEC	10 de gener de 2011	43 minuts
2	Salvador Aumedes	Director de l'oficina de Barcelona	Bassat Ogilvy Comunicació	24 de gener de 2011	1 hora i 10 minuts
3	Elena Elorriaga	Directora de l'oficina de Barcelona	Burson-Marsteller	1 de febrer de 2011	1 hora i 14 minuts
4	Joan Ramon Vilamitjana	Director a nivell espanyol	Hill and Knowlton	15 de febrer de 2011	1 hora i 5 minuts
5	Isabel Grifoll	Vice-presidenta i directora de l'oficina de Barcelona	Inforpress	25 de febrer de 2011	55 minuts
6	Olga Suanya	Co-directora oficina de Barcelona	Tinkle Consultants	11 de març de 2011	36 minuts
7	Yolanda Torres	Sòcia fundadora	Equipo Singular	4 d'abril de 2011	48 minuts
8	Nerea Idoeta	Directora d'estratègia i desenvolupament a nivell espanyol	Interprofit	29 d'abril de 2011	1 hora
9	Brad Pick	Deputy General Manager de l'oficina de Barcelona	Edelman	13 de maig de 2011	33 minuts

Cada directiu entrevistat va ser informat sobre la finalitat de l'estudi per correu electrònic i, més endavant, vam realitzar trucades telefòniques per tal de concertar la data de l'entrevista. En el moment d'executar les entrevistes en profunditat, es van formular les preguntes del qüestionari semiestructurat seguint un ordre preestablert de formulació de les preguntes, per tal d'evitar el contagi, seguint les indicacions de Lindlof,

“Preguntando las mismas preguntas a todos los entrevistados en aproximadamente el mismo orden, el investigador minimiza los efectos del entrevistador y obtiene mayor eficiencia en la recogida de información” (Lindlof, 1995:172)

Tot i així, la seqüència en la formulació de les preguntes en alguns casos va variar, ja que es va adaptar a les respostes de cada informant. Algunes entrevistes van ser realitzades en català, i d'altres en castellà, a partir de les preferències dels entrevistats.

Totes les entrevistes van ser enregistrades amb una gravadora mp3 -prèvia autorització dels informants-, per tal de facilitar la seva posterior transcripció, anàlisi i

interpretació dels resultats. Així mateix, durant el treball de camp, es van prendre notes en un bloc amb les idees considerades més rellevants de les respostes que anàvem obtenint, i també sobre possibles noves preguntes a incorporar al qüestionari.

L'aproximació inductiva a l'anàlisi de les dades va començar a partir de la realització de la primera entrevista. Així, no partiem d'una llista preconfigurada d'ítems i categories, sinó que aquesta s'ha anat elaborant a partir de les notes preses durant les entrevistes i l'anàlisi de les respostes. De manera que la codificació s'ha realitzat en paral·lel a la recollida de les dades, marcant les idees més rellevants i els temes, seguint una de les característiques pròpies de la *Grounded Theory*.

La codificació i recodificació es va anar revisant fins a donar per tancada la mostra, fet que es va produir, com hem avançat, quan obteníem saturació en les respostes. És a dir, quan les opinions i comentaris dels directius entrevistats podien classificar-se en nombre suficient en una de les categories ja definides.

10. Presentació dels resultats de la fase A de la investigació: resultats de les entrevistes a directors creatius que treballen o han treballat en empreses consultores en comunicació i relacions públiques

Taula 17: Codificació del resultats de la fase A de la investigació

N1. Ctg	Categoria temàtica	Temes	Freqüència
1	Trajectòria professional	(explicat a <i>Metodologia</i>)	
2	Vinculació creativitat RRPP vs. publicitat	Tant les relacions públiques com la publicitat requereixen les mateixes dosis de creativitat. A les agències de publicitat, la creativitat implica a equips especialitzats mentre que en RRPP això no passa.	3 2
3	Àrees d'especialització i tècniques de RRPP i grau de creativitat que necessiten	Totes les àrees i tècniques de RRPP requereixen creativitat	3
4	Funcions d'un director creatiu en RRPP	Liderar equips –a nivell creatiu- Elevar el nivell del pensament estratègic i del pensament creatiu de les comptes assignades. Investigar sobre <i>targets</i> específics. Organitzar i liderar <i>brainstormings</i> i <i>workshops</i> . Formar en creativitat Investigar (buscar noves tendències i <i>insights</i>) per a presentar idees de manera pro-activa als clients Convèncer sobre la idoneïtat de les idees escollides	3 3 2 2 1 1 1
5	Característiques dels equips creatius en RRPP	La creativitat en RRPP requereix treball en equip Membres no seleccionats específicament a fora, sinó a nivell intern (empleats que són bons en <i>facilitation</i> i creativitat). No existeixen, el DC treballa sol i puntualment amb altres equips no especialitzats en creativitat. Treball en equip que implica puntualment a l'equip d'una compte concreta amb altres membres de l'agència que aportin nous punts de vista.	2 1 1 1
6	La creativitat en el procés de RRPP	Estudi del <i>briefing</i> Investigació per a conèixer els públics Definició d'objectius i estratègia Calendarització Definició dels missatges Execució a través de comunicació integrada Avaluació	1 3 3 1 1 1 2
7	Tècniques creatives en RRPP	Similars a les usades en publicitat <i>Brainstorming</i> Atributs i elements Metàfores i analogies <i>Force-fitting</i> Lliure associació No es poden diferenciar les tècniques creatives de les tècniques estratègiques	3 3 1 1 1 1 1
8	Entorn creatiu (elements que encoratgen la creativitat) en RRPP	Llibertat Formar als equips en creativitat Assumir riscos Eliminar la negativitat Confiança Decoració visualment estimulant	2 2 1 1 1 1
9	Limitacions a la creativitat en RRPP	Negativitat Falta de temps Falta d'investigació Sistema educatiu que no encoratja el pensament creatiu. Dificultat de perspectiva quan els equips de	2 2 1 1 1

		comptes estan massa involucrats amb els problemes dels seus clients.	
10	Sistemes d'avaluació de la creativitat en RRPP	Criteri pactat amb anterioritat amb el client. Criteri que té en compte les accions de la competència i les expectatives del client.	1 1
11	Persona que avalua la idea dins l'agència de RRPP	Decisió col·laborativa El líder del projecte (director de comptes) amb el director de l'oficina o el professional més sènior	2 2
12	Web 2.0 i creativitat en RRPP	No requereix més creativitat La web 2.0 ajuda a ser més creatius La Web 2.0 permet aplicar més creativitat en l'execució Permet <i>solo-brainstormings</i> Permet inspiració a partir de cerca en bancs d'imatges Requereix investigar com els públics usen la web i com interactuen amb les marques	3 1 1 1 1 1
13	Necessitat de director creatiu en agències de RRPP	Depèn No cal, perquè la creativitat ha de sorgir de cadascun dels empleats. Sí que cal, perquè a nivell directiu s'ha d'encoratjar la creativitat. Sí que cal, perquè és necessari algú amb perspectiva i no tant implicat en el dia a dia amb els clients [fent referència als equips de comptes] Caldria. De fet, ja existeixen creatius però amb càrrec de director de comptes, supervisor de comptes i executiu de comptes. Seria necessari un director creatiu en cada divisió de l'agència	2 1 1 1 1 1
14	Hi ha més nivell de creativitat a les consultores de RRPP grans	No Les agències internacionals ofereixen més oportunitats de participar en projectes molt diferents i a nivell internacional. No depèn de la mida sinó de saber adaptar-se a les necessitats del client	2 1 1
15	Bibliografia i webgrafia recomanada sobre Creativitat	Alex Osborn (<i>Applied Imagination</i>) Michael Michalko (<i>Thinkertoys</i>) James R. Evans (<i>Creative Thinking</i>) James M. Higgins (<i>101 Creative Problem Solving Techniques</i>) Arthur Van Gundy (<i>101 Activities for teaching creativity and problem solving,</i>) De Bono (<i>Lateral thinking</i>) Garr Reynolds (web oficial) Frommer (<i>La pensée power point</i>) Van Oech (<i>A Whack on the Side of the Head</i>)	1 1 1 1 1 1 1 1 1
16	Cursos i seminaris recomanats sobre creativitat	<i>Master's Degree in Creativity</i> (Buffalo State University de Nova York) –no especialitzat en comunicació- <i>Creative Problem Solving Institute's annual conference</i>	1 1

Nota: Si un tema apareix dues o més vegades en una mateixa entrevista, s'ha comptabilitzat com una única aparició.

- La creativitat és necessària en el sector de les relacions públiques (categoria 2)

Els directores creatius entrevistats estan unànimement d'acord en que *la creativitat és necessària en la mateixa mesura tant en el sector de la publicitat com en el de les relacions públiques*. És a dir, que una campanya de relacions públiques requereix el mateix grau de creativitat que una de publicitària.

Tot i així, fan especial referència al fet que a les consultores de relacions públiques no existeixen equips creatius, al contrari del que succeeix a les agències de publicitat.

In an advertising agency, creativity is a discipline in its own right you have creative 'teams' usually of two people – a graphic designer and a copywriter. They take the brief and work on it exclusively together. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Alguns directors creatius opinen que el fet que no existeixin equips especialitzats en creativitat dins les agències de relacions públiques provoca que els seus professionals no desenvolupin tant la creativitat com els seus col·legues del sector publicitari.

I think – very generally – that often people working in communications aren't allowed to use their creativity as much as people in advertising might, mostly because advertising has people who focus on developing a creative product. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

La creativitat es considera necessària en relacions públiques perquè cada vegada més els *mitjans de comunicació tradicionals estan més saturats* i s'obren noves vies de comunicació per arribar als públics (sobretot gràcies a les noves tecnologies i la web).

[With] The new media landscape – you have to be more inventive to reach your target audience, both online and offline. [...] So, we need to produce more news stories, more often, and that demands constant creative thinking. (Peter Lawlor, and Knowlton Londres, 12 de gener de 2011)

In a big crowd we need to ensure our message is deliberately different to distinguish ourselves from the rest. [...] Traditionally corporate communication campaigns appeared deliberately 'unflashy' so as to ensure the weight was on the message, not the medium. Today corporate campaigns need to reflect a true understanding of brand values just as a consumer one. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

- **La creativitat és necessària en totes les àrees d'especialització de relacions públiques (categoria 3)**

Els directors creatius coincideixen en afirmar que *totes les àrees d'especialització de les relacions públiques* (siguin àrees d'especialització per sectors, per tipus de públic o per les tècniques de relacions públiques que s'utilitzen) *requereixen el mateix grau de creativitat*.

If you look at creativity ultimately as the primary way to solve problems, EVERYTHING needs creativity. (Andrew Eklund, ex Burson Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Creativity in messaging is always important: it gives the fresh approach we desire to ensure the message get across. In this sense it is equally important across all channels and PR specialities. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

I think all PR specialities need creative thinking – they all need us to look at familiar material or information with a fresh pair of eyes, then find new insights and use these to create new content and new points of view. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

- **La creativitat en relacions públiques s'entén com...**

En les seves argumentacions, descriuen què entenen en relacions públiques per creativitat:

- Una manera de resoldre problemes comunicatius.
- Una manera d'aconseguir que el missatge arribi als públics objectius.

- Una manera de *buscar múltiples alternativas i solucions noves i efectives*.

Creative thinking (also divergent thinking) is about expanding the possibilities. (Andrew Eklund, Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

[...] creativity [...] is the basis of all great communication campaigns as it inspires a fresh look on subjects, requires us to stop and re-think the issues and sparks the ever desired dialogue. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

La idea creativa és descrita com a *diferent, arriscada, rellevant, imaginativa, fresca, i que implica als públics*.

[...] it gives the fresh approach we desire to ensure the message get across. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

By its very definition, there is no such thing as a Big Idea which is SAFE. A Big Idea must break the rules, be risky, and more than likely, cause lots of people to be anxious. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Així mateix, els directors creatius subratllen que la creativitat en relacions públiques *requereix* també molta *experiència i coneixement del sector i del negoci dels clients*.

- **Funcions d'un director creatiu en relacions públiques (categoria 4)**

Dins d'una agència de relacions públiques, la principal funció d'un director creatiu és la d'*estimular la creativitat dins l'empresa*, principalment dels equips de comptes, amb l'objectiu d'eleva el nivell creatiu de les propostes de comunicació que es proposen als clients.

Per tal d'aconseguir-ho, entre les seves funcions hi ha l'*organització de brainstormings i workshops*, i la *formació* en creativitat dels empleats. Aquesta formació la duen a terme a través de l'organització de sessions específiques, de la difusió de *case studies* a través de la intranet i de la redacció d'articles que envien via *newsletter* a tots els empleats de l'agència.

A la vegada, també és freqüent que moltes vegades els directors creatius estiguin també directament *involucrats en comptes específiques*, és a dir, que tinguin assignats clients pels quals hagin de planificar campanyes, actuant així com a consultors sèniors de l'agència.

I was always available to discuss client briefs, to act as an extra pair of eyes to make sure we were looking in the right place for ideas. I was also encouraged to challenge colleagues' thinking, to help ensure they were following the right strategy and being bold in their thinking. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

D'altres, se centren en campanyes dirigides a un públic concret, com ara els consumidors, aplicant campanyes de comunicació integrades.

As Creative Director my job is to develop integrated communication campaigns designed to transmit core brand values via innovative and enriching consumer experiences that build lasting bonds with the consumer. This requires a solid understanding of the planning process, creative platform development and multichannel execution. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Pel que fa a aquesta vinculació més directa amb els clients, un dels directors creatius menciona com a tasca pròpia del seu càrrec la *defensa davant dels clients de la idoneïtat de les propostes de campanya plantejades* (i de la idea creativa subjacent). Una funció que opina de vegades és difícil.

Everyone thought we had a fun job, but I actually remember it as difficult because to be effective we also had to be disruptive – to challenge the client (and client team), to push the boundary of idea acceptability. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Però a nivell global, la funció d'un director creatiu és liderar l'aplicació de la creativitat, actuant amb un rol de *facilitador* que té com a objectiu estimular el pensament creatiu dels empleats i també dels clients.

[...] a large part of my role was to facilitate brainstorming sessions and workshops, with colleagues and often with clients, to help them expand their thinking and respond to client briefs. I also worked with individuals and small group. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Per a aplicar la creativitat en el sector de les relacions públiques, els directors creatius destaquen la importància de dur a terme *investigació*. Investigació sobre el *comportament dels públics específics* –arribant a organitzar *focus group* i altres tècniques d'investigació–, però també sobre *tendències i novetats* que emergeixen en el propi sector. De vegades, aquesta recerca la duen a terme ells mateixos, però d'altres compten amb l'ajuda d'equips interns o de *partners* (normalment altres empreses del grup de comunicació).

- **Equips creatius en relacions públiques? (categoria 5)**

Pel que fa a les característiques dels equips creatius dins les agències de relacions públiques, sembla que *no existeix una estructura estàndard* ni un perfil específic per a formar-ne part. De fet, és habitual que quan una agència compta amb un director creatiu, aquest treballi sol i *sense un equip propi consolidat*, denominat específicament 'equip creatiu'. El director creatiu sol assessorar als equips de comptes i treballar conjuntament amb ells en casos concrets.

I had no staff apart from the some part-time support from a personal assistant. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

És a dir, tot i que el director creatiu pot treballar puntualment amb altres membres de l'agència en projectes concrets (quan treballen per exemple en la preparació d'un *pitch* o en l'elaboració d'una proposta de comunicació), no és habitual que comptin amb un equip de professionals especialitzats en creativitat.

Així mateix, en els casos que un director creatiu busca personal de suport, el busca entre directors de comptes o altres membres de l'agència. És a dir, *no és habitual dur a terme processos de selecció buscant incorporar professionals especialitzats en creativitat, sinó que es tendeix a cercar entre els propis treballadors de l'agència aquells qui destaquen per la seva creativitat, per ser especialistes en diferents àrees d'execució o per tenir capacitat per estimular equips (tinguin un perfil de facilitadors)*. Tot i així, en alguns casos hi ha consultores on sí que es creen equips creatius per a donar servei a casos de comunicació de consum, formats per especialistes en investigació del consumidor, *social media*, etc.

We didn't recruit for positions. Most of the time, we simply knew someone was good at both facilitation and creativity, and if a region could support a full-time position, we hired someone internally. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

[...] we pool together creatives who are specialists in different types of execution, not just in big idea development. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

- **La creativitat en el procés de relacions públiques (categoria 6)**

La creativitat s'aplica en l'elaboració de propostes de campanyes de comunicació seguint un procés més o menys definit que varia segons les agències i els directores creatius.

La primera fase consisteix en l'estudi del *briefing*. A partir d'aquí, les fases més habituals són la definició dels objectius, dels públics, de l'estratègia, del missatge i de les accions.

First you need to set the right parameters for creative thinking: (1) you need to have clearly defined objectives, (2) you need to understand the current news agenda, (3) the time period of the campaign, (4) and you need to have a clear picture of the target audience(s) and how they think, how they feel. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

We start with in depth consumer research to define the brand promise and the consumer insight to develop creative multi-disciplinary campaigns capable of transmitting key brand messages effectively and building solid relationships with consumers. [...] Everything starts out with a desire to create a communication strategy, not a press release or a snazzy one off tactic. (Melendy Britt, Weber Shandwick Espanya, 3 de desembre de 2010)

Pel que fa específicament a la definició dels objectius, un dels directores creatius recomana que és important *estar obert des de l'anàlisi del problema comunicatiu a noves maneres d'abordar-lo*. Així, posa com a exemple que a vegades intentar buscar 'maneres d'aconseguir més cobertura mediàtica' –un objectiu que es fixen molts dels professionals del sector- pot fer que s'oblidi de pensar en maneres alternatives amb què arribar al públic potencial.

If you start your brainstorm with the same objective, you'll mostly finish with the same tactics. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Hi ha agències que disposen d'una metodologia pròpia, que apliquen seguint uns passos definits. Una d'aquestes metodologies pròpies és la coneguda com a *Perception Management*, de Burson-Marsteller, creada el 1994 a partir del desenvolupament d'una tècnica originària de l'agència de publicitat del grup (Young & Rubicam). Aquesta metodologia parteix de la formulació de 6 preguntes: Quin és l'objectiu comunicatiu?, Quins obstacles hi ha per assolir-lo?, Quin és i quines característiques té el públic al qual ens volem dirigir? Quin és el missatge que els adreçarem? Quina idea usarem perquè el missatge arribi al públic definit?

Aquest procés és molt similar al tradicionalment emprat per a l'elaboració de propostes i plans de comunicació (definició d'objectius, elaboració del mapa de públics, elaboració del DAFO –debilitats, fortaleses, amenaces i oportunitats-, definició de l'estratègia, definició d'accions, calendarització).

I've seen most of the methodologies of the big and medium-sized agencies, and all of them follow a similar pattern. In fact, if you look at any strategic or creative brief, most will follow this system in one way or another. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

- **Tècniques de creativitat per aplicar en relacions públiques (categoria 7)**

Els directores creatius mencionen que existeixen moltes tècniques de la creativitat que es poden aplicar en relacions públiques, quelcom que hem comprovat també en l'elaboració del *Marc tèoric*.

There are hundreds of techniques for creative thinking. It is important to vary and rotate the techniques you use, to help keep the

thinking process fresh. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Entre totes elles, el *brainstorming* o 'pluja d'idees' sembla ser una de les tècniques creatives més utilitzades en el sector. Com hem vist al Marc teòric, aquesta tècnica grupal va ser proposada per Alex Osborn l'any 1953 per ajudar en la generació d'idees.

Els *brainstormings* en relacions públiques s'organitzen per a l'elaboració de propostes de comunicació que es presentaran a concurs, i també per a projectes de comptes consolidades. El seu objectiu pot ser pensar en com s'organitzarà un acte, com es desenvoluparà una acció dirigida a mitjans de comunicació, etc.

A les reunions de *brainstorming*, solen participar-hi diversos membres de l'agència, en funció de l'objectiu final. Així, poden ser-hi convidats els membres de l'equip que gestiona la compte, membres de l'agència que són molt experts en una tècnica concreta, els membres més sènior, etc.

Creative brainstorms will involve anything from 6 – 10 people, usually, and everyone is able to contribute. (Peter Lawlor, Hill and, 12 de gener de 2011)

We get all the best and brightest brains in a room and let the imaginations go! (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Altres tècniques de la creativitat que alguns directors creatius apliquen són:

- La tècnica d'*atributs i elements*, que consisteix en llistar tots els elements, components i propietats que conformen un problema per tal d'analitzar-los de manera aïllada per a que puguin servir d'estímul per a la generació de noves idees.
- La tècnica de les *metàfores i analogies*, que consisteix en comparar dos elements aparentment no relacionats entre si forçant la cerca de semblances que puguin actuar com a estimulants per a la generació de noves idees.
- El *force fitting*, tècnica que consisteix en forçar associacions entre elements totalment diferents, moltes vegades contra la lògica, per tal que sorgeixi una tercera idea. Es refereix a la tècnica de relacions forçades proposada per Charles S. Whiting l'any 1958.
- La *lliure associació*, que parteix de fer servir qualsevol tipus d'estímul (un quadre, una paraula, un pensament...) per a generar associacions d'idees, emocions i sentiments. Una de les tècniques derivades d'aquest principi és la dels *mapes mentals*, tècnica proposada per Toni Buzan l'any 1991.
- Les *tècniques de pensament lateral* proposades per Edward De Bono.
- Les tècniques creatives proposades per Michael Michalko a *Thinkpak* (1994), *Thinkertoys* (1991) i *Cracking Creativity* (2001).
- Les tècniques proposades per Van Oech a [A Kick in the Seat of the Pants](#) (1986) i [Expect the Unexpected](#) (2002) i [A Whack on the Side of the Head](#) (2008).

Algunes consultores de relacions públiques disposen també de tècniques creatives pròpies de la creativitat, com ara la *Blue Cow* de Hill and Knowlton, un workshop en el qual es s'exercita la creativitat amb exercicis pràctics.

I have always believed in the need to teach creative thinking to colleagues. In 2000 I developed the 'Blue Cow' workshop in creative thinking which I taught to 150 colleagues in London. Later I taught the workshop in the USA, Canada, Germany, Norway and Holland. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Un dels directors creatius ressalta que *no poden desvincular-se les tècniques creatives de les tècniques estratègiques*.

In addition to the creative techniques, most educated practitioners in public relations also use strategic techniques. (Personally, I don't see how you can separate good strategy from good creative, and vice versa.) (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Pel que fa a les tècniques, però, els directors creatius que treballen en el sector de les relacions públiques coincideixen en ressaltar que moltes d'elles són *similars a les que s'utilitzen en el sector publicitari*.

Our jobs as creative directors [...] were much like a creative director in an advertising agency. [...] we use the same types of creativity techniques (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

[...] We work much like an advertising agency. [...] Our difference is in the execution (Melendy Britt, Weber Shandwick Espanya, 3 de desembre de 2011)

El que *varia*, però, és *la manera d'aplicar-les*, ja que com apuntàvem, en relacions públiques no existeixen equips especialitzats en creativitat. Així, els directors creatius poden seleccionar a perfils diferents entre l'agència per a desenvolupar una tècnica creativa.

- **L'entorn creatiu en relacions públiques (categoria 8)**

Pel que fa a les característiques d'un entorn en les agències de relacions públiques que estimuli la creativitat, o quins són els elements que encoratgen la creativitat, els directors creatius coincideixen en ressaltar que és important crear un clima de *confiança* i de *llibertat*, per tal que els membres de tots els equips puguin expressar noves idees sense por a que aquestes siguin censurades immediatament.

The atmosphere must encourage creativity, by giving them many opportunities to express their ideas such as through facilitated brainstorming. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton Londres, 12 de gener de 2011)

Eliminar els prejudicis i posposar l'avaluació de les idees són també recomanacions que citen per tal d'estimular la creativitat entre els equips.

We need a blend of confidence and freedom: confidence in working with the best information and experience as well as the freedom to use this without judgement. If we believe something could be done, it probably can. (Melendy Britt, Weber Shandwick Espanya, 3 de desembre de 2010)

Es tracta, en definitiva, d'animar als professionals a *assumir més riscos*, a no tenir vergonya a l'hora de presentar noves idees, ja que consideren que una idea creativa es caracteritza per ser arriscada i que estimular la creativitat implica ajudar a expandir les possibilitats i a estar oberts a noves idees.

I see – personally or indirectly – clients and agencies trying the same tactics over and over, and somehow expect the repetition to increase business results. [...] I really defy anyone to show me a boring, been-there-done-that P.R. tactic which broke the records. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Es tracta, en definitiva, d'*eliminar la negativitat*, que, com veurem, consideren que és un dels principals factors que dificulten la creativitat.

Per estimular la creativitat, els directors creatius recomanen doncs crear situacions i fer servir tècniques que trenquin amb les barreres de la negativitat. També emfatitzen sobre la importància de *formar en creativitat* als empleats que treballen a les consultores de relacions públiques.

Most people have no articulate and specific idea what creativity is. And yet, we expect people to be able to perform creativity. You wouldn't expect an employee to perform any other skill without training, why creativity? [...]I think any workshop or course which helps educate a person on a new skill or knowledge has the residual affect of also helping them build their creative skills. At the end of the day, it's about finding any type of learning activity which puts new thoughts, stimulus and ideas into your brain – which ultimately finds it way out by creating news ideas for other problems. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Pel que fa a la importància de la formació en creativitat, els directors creatius subratllen que a vegades la creativitat no es pren tan seriosament en relacions públiques com altres temes, per la qual cosa creuen que és imprescindible que la *creativitat sigui reconeguda* com un aspecte de cabdal importància en el sector i que els professionals que l'apliquin siguin *valorats i premiats*.

It is important for people in a PR agency to see that creativity is valued and rewarded. Creativity is not just window dressing in a presentation; it wins business. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

I'm always amazed when I'm brought in to talk about agencies' training calendars, and creativity – one of the things which ranks very high with employees – never seems to get on to a final list of "acceptable" training curricula. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Un altre dels aspectes que consideren pot incrementar el grau de creativitat són els *estímul visual*s, ja sigui en la decoració de l'espai de treball, ja sigui a través de la cerca d'imatges per Internet. Les característiques físiques pròpies de l'oficina es creu que poden influir en l'estat d'ànim dels treballadors i, en conseqüència, també en la seva creativitat. Aquest aspecte, però, no es considera únic i determinant, sinó un més que s'ha de sumar a altres elements -com els prèviament mencionats- per tal d'acabar configurant un entorn creatiu.

[...] it is also about the decor of an agency – there needs to be visual stimulus and/or an environment that encourages thinking and energy. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

I know lots of people who think the physical dynamics of an organisation's atmosphere are an important part of developing a creative culture – and to some extent, I agree. But if all people do is paint the walls bright colours – and that's it – it won't work. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

- **Elements que limiten la creativitat en relacions públiques (categoria 9)**

Com veïem, el principal element que limita la creativitat en relacions públiques és, segons els directors creatius, la *negativitat*. Negativitat entesa com a por a equivocar-se, inseguretat, temor a la reacció dels supervisors, por a fer el ridícul, por a no ser acceptat pel grup, etc. Com hem vist al *Marc teòric*, es tracta de bloquejos emocionals típics de la creativitat identificats com hem vist al per autors com Van Oech (1987) o Simberg (a David i Scott, 1992) i frases tipificades com a *assassines de la creativitat* l'any 1958 per Charles H. Clark.

People are negative for many reasons, and it comes in many forms. [...] By allowing critiques, 'devil's advocates', 'the voice of reason', or any other outlandish comment into the brainstorm, you are destroying the foundation of creating something new. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

These phrases don't help: 'I don't like that' (try it, you just might like it), 'That won't work' (never know till you try), 'That's already been done' (we could do it differently or better). (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Vinculada a la negativitat, els directors creatius identifiquen també com a limitador de la creativitat la rapidesa en què s'emeten *judicis*, considerant que és important saber aplaçar l'opinió i la sanció durant el procés d'exposició de noves idees. Quelcom recalcat per autorsque Osborn (1953) i De Bono (2007).

We have to 'un-learn' some behaviours in order to think creatively. [...] filtering is essential, but not when it is done too quickly. We need to take off our 'mental' filters for a while and look at the bigger picture, before come up with a solution. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Un dels directors creatius creu que aquesta tendència a avaluar les noves idees – pròpies o alienes- just després que aquestes hagin estat plantejades, no només succeeix en el sector de les relacions públiques, sinó que és quelcom generalitzat entre la població i que una de les seves causes és el propi sistema educatiu, que no estimula el pensament creatiu.

I don't think anyone has enough creative skills, because most of our education systems do not teach or encourage creative thinking. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton Londres, 12 de gener de 2011)

Aquesta vinculació entre la por a ser creatius i les característiques del sistema educatiu ha estat àmpliament estudiada per Ken Robinson (2005, 2007).

En segon lloc, l'altre element més mencionat com a limitador de la creativitat en relacions públiques és la *manca de temps*.

[...] the client teams don't have time to devote to good brainstorm techniques. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Time pressure is one of the main elements that limit creativity in PR. Because we are working with the news agenda, we have to think very quickly compared to advertising agencies who may have several months to plan a campaign and develop ideas. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Relacionada amb la pressió del temps, es cita també la *manca de més investigació* en el procés de relacions públiques, que permeti trobar nous estímuls per a la creativitat.

Sometimes lack of research can also be a factor, so that the 'raw material' for creativity was limited. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Un altre aspecte que pot limitar el potencial creatiu dels membres dels equips de comptes és la seva *vinculació amb els clients*, que pot *dificultar-los distanciar-se del problema i agafar la perspectiva* necessària per a aportar idees diferents.

[...] people work so much more intensely than in the past, and by becoming so ingrained with a client and their business, they becomes less and less able to be creative. The old adage is true: "The more you know about a topic, the less creative you'll be. (Andrew Eklund, ex Burson -Marsteller entre 1999 i 2002, 7 de juliol de 2010)

- **L'avaluació de la creativitat en relacions públiques (categories 10 i 11)**

Una vegada obtingudes diverses idees creatives, a les agències de relacions públiques *no sembla existir cap mètode sistemàtic per tal d'avaluar-les i decidir quina és la que es proposarà al client*. Fixar aquest criteri pot ser complicat, però es considera d'una importància cabdal.

You don't have a contest of any type without having "rules" as to who wins. Doesn't it make sense to have criteria – decided objectively, determined in advance of the brainstorm – to help guide the participants toward the best idea? (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Un aspecte clau és valorar què està disposat el client a acceptar. En aquest sentit, un dels mètodes que fan servir alguns directors creatius és el de *pactar prèviament amb el client quin serà el criteri* que es farà servir per escollir la millor idea. Per tal de fixar-lo, es demana al client que descrigui quin tipus d'acció de comunicació espera.

The only way I've ever been able to find it is to agree with the client or brainstorm sponsor in advance what criteria will they use to choose the best idea. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Un altre dels directors creatius menciona que algunes de les característiques que ha de tenir una idea creativa en relacions públiques – a partir de les necessitats plantejades pels clients-, poden ser:

- Ajudar a assolir els objectius de negoci o els de màrqueting i comunicació.
- Ajudar a resoldre el problema comunicatiu.
- Demostrar un retorn en la inversió.
- Adreçar-se al públic específic.
- Augmentar la confiança en la marca.
- Ser adaptable i poder materialitzar-se en diferents accions de comunicació i fent servir diverses tècniques de relacions públiques.
- Tenir presència a Internet.
- Formalitzar-se en un gran esdeveniment o tenir lloc en un període de temps determinat.
- Afavorir la participació del *target*.
- Complementar les accions publicitàries i de màrqueting directe.
- Crear sorpresa i neguit a la competència.

Un altre dels criteris que s'utilitzen en el moment d'avaluar la idoneïtat d'una idea creativa, és *aquell que té en compte el que està oferint la competència, intentant aportar quelcom diferent*.

En la *decisió sobre quina serà finalment la idea escollida per a una campanya de relacions públiques, el director creatiu hi té un pes important* (sempre i quan existeixi aquesta figura dins l'agència). Tot i així, els directors creatius destaquen que es tracta d'una *decisió col·laborativa*, en la qual hi participen diversos professionals de l'agència malgrat no tots tinguin el mateix poder de decisió.

Creativity doesn't like a democracy. General consensus, unfortunately, isn't always the reason. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Tot i que en determinades ocasions hi intervenen diversos professionals, les figures dins l'agència que tenen més pes a l'hora d'escollir la o les idees que es presentaran al client són el responsable del projecte (generalment el *director de la compte*) i el consultor més sènior (generalment el *director de l'oficina*).

The Big Idea will usually be a collaborative decision, although the leader of a pitch or the leader of an account team would have the final word. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

It is usually a decision between the project owner [...] and the most senior account or agency director. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

La influència de la web 2.0 en la pràctica professional de les relacions públiques segons els directors creatius no ha incrementat la necessitat de creativitat de les companyies.

Communication is all about creating and maintaining conversations. On or off, via tweet or street, everything has to communicate the same message. [...] [Web 2.0] doesn't require more creativity of us in planning however it does allow us more creativity in execution. A good PR idea without 2.0 has all the makings for a great idea with 2.0. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

De tota manera, sí que consideren que la web 2.0 *estimula el pensament creatiu de tots els empleats*. En aquest sentit, opinen que pot actuar com a font d'inspiració i que permeten a la vegada realitzar *solo-brainstormings*, és a dir, estimular la generació d'idees individual navegant per la xarxa.

[...] the good news is that so much more is possible using the Web that I think it actually helps people be more creativity. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

De tota manera, ressalten la importància de dur a terme profundes *investigacions* sobre com interactuen els públics a la xarxa abans d'implantar accions de comunicació que utilitzin aquests nous suports.

I don't think the web requires more creativity than anything else – what it needs is a thorough understanding of how people use the web, their behaviour when online, and how they interact with brands in this space. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

- La figura del director creatiu en relacions públiques (categoria 13)

Per últim, pel que fa a la necessitat de l'existència de la figura del director creatiu a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, tampoc sembla existir consens d'opinió entre els mateixos directors creatius.

Així, alguns argumenten que no cal que existeixi aquest càrrec ja que *la creativitat ha de sorgir de cadascun dels empleats* que treballen a l'agència.

[...] everyone has the ability to be creative. It's also a tremendous incentive for staff to create their own ideas because there's a sense of pride. (Andrew Eklund, ex Burson- Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Altres, però, opinen que sí que és necessari, ja que si el que es vol és incrementar el grau de creativitat que pot oferir una agència, és imprescindible que tingui el *recolzament de direcció*. I si dins de l'equip directiu hi ha la figura del director creatiu, això afavoreix la implicació en l'estímul de la creativitat.

The key is for senior management to encourage it, reward it, and understand that creativity isn't something tangible that can be added to a balance sheet. (Andrew Eklund, ex Burson- Marsteller, 7 de juliol de 2010)

I think each sector or division of the company needs its own creative director. Someone who is an expert in that specific sector and knows how to bring together the right creative resources. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

En aquest sentit, consideren que la figura del director creatiu està més desvinculada del dia a dia amb els clients, la qual cosa els permet donar una *visió més fresca*, amb més *perspectiva*, i *no tan condicionada*.

[...] the client teams don't have time to devote to good brainstorm techniques. [...] people work so much more intensely than in the past, and by becoming so ingrained with a client and their business, they becomes less and less able to be creative. The old adage is true: "The more you know about a topic, the less creative you'll be. (Andrew Eklund, ex Burson- Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Així doncs, el director creatiu actuaria també com un *assessor extern* que ajuda als equips de comptes a buscar noves maneres d'afrontar els problemes comunicatius.

La poca implantació de la figura del director creatiu en el sector de les relacions públiques, es deu a diverses raons.

Algunes de les causes apuntades pels propis directors creatius, és la falta de tradició. Al contrari del que passa en el sector publicitari on es va implantar fa anys en l'estructura d'agència l'equip creatiu, això no ha succeït en relacions públiques.

Altres possibles causes són la falta de recursos que fa inviable el manteniment d'aquesta figura com a fixa en l'estructura d'una agència, tal com està plantejada actualment.

I used to have that type of role [...] – as did friends and colleagues who had similar positions in other agencies. But today, most P.R. agencies can not justify the expense of an individual focused solely on creativity. (Andrew Eklund, ex Burson- Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Tot i així, es considera que el fet que no existeixen professionals amb el càrrec de director creatiu, això no significa que en una agència no hi hagi creativitat. En aquest sentit, es menciona que molts dels executius de comptes, dels directors de comptes i dels supervisors de comptes, actuen moltes vegades com a directors creatius, inclús sense saber-ho.

There are millions of creative PR people out there. Unfortunately they are hidden behind the names Account Director, Account Supervisor and Account Executive. While it probably made their parents happy to hear the word "executive" in their children's title, the truth is they should be proud of their creativity. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

- Mida de les empreses consultores en relacions públiques i creativitat (categoria 14)

Pel que fa a si la mida de les agències influeix en el grau de creativitat que poden oferir als seus clients, sembla no existir consens entre els directors creatius. Alguns opinen que les agències que operen a nivell internacional poden oferir als seus empleats l'oportunitat de treballar en projectes molt diferents enriquint-se de l'experiència de treballar en d'altres països.

Creative people adore freedom: they delight in working across geographies, channels and borders when it allows them freedom of expression and multiple sources of inspiration. In that sense I believe that international firms allow great teams to develop with a wide variety of international projects and stimulus, which is enriching to professional, client and agency alike. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Alguns directors creatius apunten que el grau de creativitat que s'ofereix *no depèn del tamany de la companyia*, sinó de *saber-se adaptar a les necessitats dels clients i de saber defensar davant d'ells les idees proposades*.

If they are a global client then a global agency network can provide a better creative, collaborative approach. But there are some very creative local agencies that are tough competition. I don't think it's a question of one being better than the other; it comes back, as I say, to the needs of the client. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

I don't think worldwide agencies are more or less creative than locals. What I think makes a successful agency is 1) their ability to understand the local dynamic between client and its consumers, 2) their ability to develop creative ideas – truly, unusual and usefull ideas, and 3) their ability to sell them to the client. By this I mean the agency makes an outrageous idea feasible, possible, manageable and do-able. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

11. Presentació dels resultats de la fase B de la investigació: resultats de les entrevistes en profunditat a directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol

Taula 18: Codificació del resultats de la fase B de la investigació

Nº ctg.	Categoria temàtica	Subcategories	Temes	Freqüència
1	Trajectòria professional	Formació	Periodisme Història Filosofia i Lletres Traducció i Interpretació	7 2 1 1
		Experiència professional prèvia	En mitjans de comunicació En altres consultores de RRPP En departaments de comunicació <i>in-house</i> o integrats a organitzacions	5 4 3
2	Situació actual del sector	Aspectes positius derivats de la crisi econòmica	Oportunitat de creixement La crisi ha eliminat part de l'intrusisme professional (per periodistes <i>free lance</i> i agències de publicitat) i agències petites La crisi genera noves necessitats de comunicació –de crisi- a les empreses Part del pressupost que abans les empreses dedicaven a la publicitat, ara va a RRPP per la menor eficiència dels mitjans tradicionals	7 3 2 1
		Aspectes negatius derivats de la crisi econòmica	La crisi està afectant més al sector publicitari i aquest ofereix ara més serveis de RRPP La crisi fa que els clients valorin més les propostes abans d'invertir	3 2
3	Organització de l'agència (divisions)	Agències amb divisió per àrees d'especialització	Comunicació de Màrqueting/Producte/Consum Comunicació Corporativa/Financera Comunicació en Salut, wellness i nutrició Comunicació empreses Tecnologia Comunicació de Moda Comunicació de Turisme Comunicació de Crisi <i>Public Affairs</i> Comunicació Digital/e-Comunicació Disseny gràfic Producció d'esdeveniments Bases de dades i protocol Relació amb mitjans de comunicació Relació amb líders d'opinió Relacions institucionals Comunicació Interna Formació	6 5 5 3 2 2 2 2 2 2 2 1 1 1 1 1 1 1
		Agències sense divisions per especialització	Diferents equips però no especialitzats per sectors ni tècniques	2
4	Interlocutor de l'empresa client		Director general Director de Comunicació/ Rel. Institucionals Director de Màrqueting President Conseller delegat Director de Recursos Humans <i>Product Manager</i> <i>Brand Manager</i> <i>Category Manager</i> Director industrial	8 8 8 5 4 3 2 1 1 1 1

			Director d'operacions o de planta	1
5	Manera com les agències de RRPP reben les necessitats comunicatives del client	<p>Reben <i>briefing</i> formal</p> <p>Reben <i>briefing</i> informal</p> <p>No reben <i>briefing</i></p>	<p>Escrit, enviat per mail</p> <p>Escrit, acompanyat de reunió</p> <p>A vegades, tot i que arribi un <i>briefing</i> formal, aquest és incomplet</p> <p><i>Briefing</i> oral per telèfon</p> <p><i>Briefing</i> oral en una reunió</p> <p>Obliga a l'agència a ser proactiva i detectar necessitats comunicatives del client</p>	<p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>1</p>
6	Propostes de comunicació: aspectes més valorats pels clients	<p>Pressupost</p> <p>Característiques de les accions proposades</p> <p>Equip Humà</p>	<p>Pressupost econòmic (4)</p> <p>Creativitat (4)</p> <p>Estratègia (2)</p> <p>Tàctiques de rrpp (1)</p> <p>Aplicació de comunicació 360°</p> <p>Feeling, seniority (3)</p> <p>Experiència (1)</p> <p>Transparència (2)</p> <p>Coneixement del negoci del client (2)</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p>
7	Competències i atributs ideals del professional de les RRPP	<p>Formació</p> <p>Coneixements</p> <p>Competències</p> <p>Personalitat</p>	<p>No cal cap títol específic en Comunicació</p> <p>Estudis en Comunicació -a nivell de postgrau o master-</p> <p>Bona base cultural</p> <p>Idiomes</p> <p>Coneixements d'àrees especialitzades –financers, mèdics...-</p> <p>Ser tot-terreny/ polivalent/ saber una mica de tot</p> <p>Experiència en el sector</p> <p>Capacitat i ganes d'aprenentatge/ser espavilat</p> <p>Saber escriure</p> <p>Creativitat</p> <p>Motivació i implicació</p> <p>Capacitat de treball en equip</p> <p>Disponibilitat per viatjar</p> <p>Saber delegar</p> <p>Curiositat, ment oberta</p> <p>Sentit comú/criteri</p> <p>Inquietud</p> <p>Enginy</p> <p>Agilitat</p> <p>Sociabilitat</p> <p>Sensibilitat</p>	<p>3</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>7</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
8	Tècniques creatives	<p>Tècniques clàssiques</p> <p>Metodologia pròpia</p>	<p><i>Brainstorming</i></p> <p>Mapes mentals</p> <p>Sessions de creuament d'experiències (barrejar equips)</p> <p>Lliure associació</p> <p><i>Anti-brainstorming</i> o <i>brainstorming</i> a la inversa</p> <p><i>Blue Cow</i> (Hill and Knowlton)</p> <p><i>Butterfly</i> (Bassat Ogilvy Comunicació)</p>	<p>6</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
9	Avaluació de la creativitat	<p>No s'usa cap mètode específic per avaluar la creativitat</p> <p>Mètodes d'avaluació global de les accions de RRPP</p>	<p>No es mesura la creativitat de manera aïllada, es mesuren els resultats</p> <p><i>Clipping</i></p> <p>Metodologia pròpia d'avaluació de resultats (Burson-Marsteller)</p> <p>Multiplicació del valor publicitari</p> <p>En organització d'esdeveniments, % d'assistents sobre convocats</p>	<p>9</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
10	Àrees d'especialització i creativitat	Creença que hi ha àrees d'especialització que requereixen més creativitat	<p>Comunicació de Màrqueting/Marca/Consum</p> <p>Organització d'esdeveniments</p> <p>La comunicació <i>online</i></p> <p>Comunicació amb mitjans de comunicació</p>	<p>7</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p>

		Creença que totes les àrees necessiten igual creativitat	Totes les àrees requereixen el mateix grau de creativitat (2)	2
11	Figura del Director Creatiu en RRPP	No disposen de director creatiu	No disposen d'aquesta figura a l'agència a nivell d'Espanya (7) Figura a nivell internacional, amb qui poc contacte	7 3
		Disposen de director creatiu	Director de comptes de l'àrea de Consum que fa també de director creatiu Responsable de disseny gràfic qui anomenen director creatiu Subcontractació puntual de directors creatius en casos d'organització d'esdeveniments	1 1 1
		Opinió sobre la seva idoneïtat en el sector	No cal, la creativitat l'han d'aportar els equips de comptes Figura pròpia del sector publicitari, no del nostre No tenim volum suficient per tenir aquesta figura No estaria malament Hauria de donar suport transversal N'hi hauria d'haver un a cada divisió	7 2 2 1 1 1
12	Premis i creativitat	Premis del sector als que se solen presentar	SABRE (<i>Holmes Report</i>) Premis ADECEC European Excellence Awards ASPID (comunicació en salut) <i>PR Week</i> <i>PR Noticias</i> Premis propis de l'agència Cannes Lions SOL Eurobest	5 3 3 1 1 1 1 1 1
		No es presenten a premis	No creuen en els premis i no s'hi presenten	3

Nota: Si un tema apareix dues o més vegades en una mateixa entrevista, s'ha comptabilitzat com una única aparició.

Taula 19: Temes de contextualització

Treball conjunt amb agències de publicitat	Vinculació empresarial (tipus)	Amb la/es agència/es de publicitat del grup Amb agències que formen part d'una xarxa a la que estem adherits Amb agències amb les que no tenen vinculacions empresarials	4 3 1
	Col·laboració (tipus)	Puntual Comparteixen clients Comparteixen metodologia	4 4 2
Opinió sobre la relació entre màrqueting i relacions públiques	Disciplines complementàries	RRPP i màrqueting s'han de complementar	9
	Tipus de relació	RRPP al servei del màrqueting RRPP i màrqueting al mateix nivell Publicitat al servei de Comunicació Màrqueting al servei de comunicació	8 2 1 1
Influència de les noves tecnologies, web 2.0, xarxes socials i blogs en l'exercici de les RRPP	No han influït	No han influït	0
	Ha influït	Permeten l'ús de nous canals de comunicació per a les rrpp És un servei que cada vegada demanen més els clients A l'agència s'ha creat una divisió especialitzada Consideracions: <ul style="list-style-type: none"> Cal aprenentatge sobre com usar els nous canals Més important en comptes de comunicació de consum/producte/marketing Ha de formar part de l'estratègia i del pla de comunicació, no és un objectiu en sí mateix 	9 3 3 3 3 3 1

		<ul style="list-style-type: none"> La clau està en la comunicació amb els bloggers 	
Figura del <i>community manager</i>	Rol no exclusiu de rrpp	És un rol no exclusiu que pot desenvolupar qualsevol professional de la comunicació	2
	És un rol propi de rrpp	És un rol propi de relacions públiques	7
		Consideracions:	
		<ul style="list-style-type: none"> Servei propi que s'ofereix des de l'agència Servei externalitzat No cal crear una figura nova, sinó incorporar els coneixement de CM als equips de comptes Des de l'agència es pot aconsellar al client que tingui un CM, però no cal que la gestió del dia a dia la faci l'agència 	4 1 1 1

- Trajectòria professional dels entrevistats (categoria 1)

Els directius de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques entrevistats ocupen diversos càrrecs: directors d'oficina, directors generals i socis fundadors. Així mateix, entre els entrevistats hi ha la presidenta de la patronal.

A nivell de formació, tots els directius entrevistats tenen estudis universitaris. *La gran majoria són llicenciats en Periodisme*. De la resta, un és llicenciat en Filosofia i Lletres i l'altre en Traducció i Interpretació. Dos dels llicenciats en Periodisme abans havien cursat Història.

Recordant la seva època com a estudiants a la universitat, alguns dels qui van cursar Periodisme recorden que van rebre molt poca formació sobre el que eren les relacions públiques.

I quan estàvem a la Facultat de Periodisme, la majoria dels alumnes no sabíem de l'existència de les empreses consultores en Comunicació i Relacions Públiques. Tots volíem anar a treballar en un diari, o en una revista, o en una televisió, o a una ràdio. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

A la carrera [de Periodisme] preparaven als periodistes per ser periodistes. [...]. O sigui que estàvem infra-preparats per això absolutament. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] si haves estudiat Periodisme semblava que haves d'exercir de periodista, i treballar en la comunicació d'una empresa semblava que et convertia en 'la voz de su amo'. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicación, 24 de gener de 2011)

[...] en Periodismo tocabas [...] los gabinetes de prensa, pero sobre todo lo que eran los gabinetes de prensa puro y duro de la parte política. Es decir, departamentos de prensa de partidos políticos, de gobiernos,... vistos desde el punto de vista de la política. Pero no había la especialidad de las Relaciones Públicas, ni Organización de eventos, ni nada de esto. (Nerea idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

Pel que fa a la seva *experiència professional prèvia*, existeixen dos grups: els qui abans havien treballat en *mitjans de comunicació* com a periodistes, i els qui abans havien treballat en *altres consultores* de relacions públiques o al departament de Comunicació d'alguna empresa exercint com a professional *in-house*.

Alguns dels entrevistats, confessen que quan es van incorporar per primera vegada en una consultora, no tenien quasi cap coneixement previ sobre relacions públiques.

Quan vaig entrar a treballar allà, pràcticament no sabia què era una agència de comunicació i relacions públiques, però em va agradar

bastant. (Joan Ramon Vilamitjana, director de Hill and Knowlton Espanya, 15 de febrer de 2011)

El concepte Relacions Públiques, com que jo sóc periodista, no m'ha agradat gaire mai. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

- Situació actual del sector de les relacions públiques (categoria 2)

Aquesta investigació s'ha realitzat entre juliol de 2010 i maig de 2011, un moment en què l'economia espanyola està immersa en una de les seves crisis més importants. Aquesta situació de crisi, que va començar al 2007, està afectant també al sector de les relacions públiques de l'Estat, per la qual cosa es va considerar apropiat preguntar als directius de les agències com valoraven els seus efectes en el sector, la qual cosa permetia contextualitzar les respostes.

Alguns dels directius consideren que *la crisi econòmica està provocant que les empreses clients analitzin molt més en detall les propostes de comunicació*, abans de contractar a una consultora.

[...] la situació actual és complicada. Nosaltres hem d'aportar molt de valor al client, al seu projecte. I, ara, les empreses tenen molts problemes. Això fa que, per una part, tinguin moltes necessitats de Comunicació, però, per una altra part, també fa que s'ho pensin molt abans de decidir aplicar allò que els hi estem oferint. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[...] el que ha provocat aquesta última crisi és que els clients estiguin més indecisos, ha fet que la gent es trobi molt insegura. I això afecta a l'hora de prendre decisions. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

[...] los clientes están midiendo más la inversión. (Brad Pick, Edelman Barcelona, 13 de maig de 2011)

Tot i així, els entrevistats coincideixen a l'hora de valorar aquesta situació econòmica adversa com una *gran oportunitat* per al sector de les relacions públiques a Espanya.

[...] estem vivint aquests moments en què tothom parla de crisi com una oportunitat, ja que es creen moltes oportunitats de Comunicació. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Crec que l'actual crisi econòmica l'estem vivint com una molt bona oportunitat. (Olga Suanya, Tinkle Barcelona, 11 de març de 2011)

[...] les relacions públiques haurien d'anar molt bé i cada vegada haurien d'anar millor. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicación Barcelona, 24 de gener de 2011)

Respecte a la competència, les grans agències de relacions públiques destaquen que la crisi econòmica ha *disminuït el nombre de competidors dins del sector*, eliminant a agències petites i a professionals free-lance que havien anat sorgint els anys anteriors a la crisi.

[...] la crisi ha influït en el nostre sector fent neteja de gent que no són especialistas. (Olga Suanya, Co-directora de Tinkle Barcelona, 11 de març de 2011)

Yo creo que cuando termine la recesión económica, habrá habido un filtro de lo que son las agencias de comunicación. Es que había habido un momento en el que el sector estaba muy atomizado, con muchas pequeñas empresas. [...] Yo creo que por el camino se están quedando gente. Gente que antes veías que iba a muchos concursos, empresas

que siempre estaban, que ya nunca las ves. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

A la vegada, però, adverteixen que ara existeix també una *competència directa per part de les agències de publicitat*. I aquest fet l'atribueixen en part a què la crisi està afectant de manera molt més profunda al sector publicitari, a la vegada tocat pels canvis que estan vivint els mitjans de comunicació.

Hi ha hagut molt intrusisme professional. Inclús agències de publicitat que en el mateix pack els hi deien als clients que ja se n'encarregaven ells també de les relacions públiques. I això ha devaluat molt la professionalitat i la qualitat de la nostra feina. [...] Ara estem submergits en un moment de crisi econòmica, en el qual crec que qui més l'està patint són les agències de publicitat, ja que, al cap i a la fi, nosaltres [les relacions públiques] som una porció ínfima del pressupost d'un departament de Màrqueting. On se'n van les partides grans del pressupost, ja no només és en l'agència de publicitat, sinó en la producció i en al compra de mitjans. (Olga Suanya, Tinkle Barcelona, 11 de març de 2011)

[...] sí que se derivan muchos presupuestos de lo que antes iba para publicidad [...]. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

La publicidad está sufriendo mucho, las compras de medios están sufriendo mucho, pero las relaciones públicas yo diría que están aguantando mejor. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

[...] les agències de publicitat s'estan bolcant cap a oferir serveis que tradicionalment havien estat propis de les relacions públiques. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

I et trobes que hi ha empreses que diuen que també fan relacions públiques i potser l'única cosa que tenen és un periodista que potser sap una mica de mitjans. I nosaltres, en canvi, si s'ha de fer un espot de televisió, no se'ns ocurrerà de fer-lo des d'aquí. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Per altra banda, alguns entrevistats afirmen que la situació de crisi que estan vivint les empreses a Espanya s'ha convertit també en una oportunitat per a les agències de relacions públiques que són especialistes en comunicació de crisi, ja que aquests servis estan essent sol·licitats per alguns dels clients actuals de les agències, però també per part de nous clients. En moments de crisi com l'actual, els especialistes en relacions públiques, veuen com les empreses client cada vegada són més conscients de la importància de preservar la seva imatge i reputació.

Tots els problemes de desinversions, descentralitzacions... que han protagonitzat moltes companyies internacionals a Espanya, doncs també ha creat noves oportunitats de Comunicació. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[A la nostra agència] tenim un perfil bastant Corporatiu i sempre hem treballat en molts casos de Crisi (tancaments de fàbriques, EROs, etc.). I aquests temps de crisi ens ha donat l'oportunitat d'aconseguir clients gràcies al nostre *expertise*. Per dues bandes: tant amb clients que ja teníem i que ara han d'afrontar situacions de crisi, com amb nous clients que han vingut a buscar-nos. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

I, tot i que els entrevistats reconeixen que les relacions públiques encara representen un percentatge menor del pressupost de les empreses client que el que destinen a la publicitat, destaquen que aquesta distància cada dia es va reduint més i que els

organitzacions cada vegada s'estan adonant més del paper estratègic que juga la comunicació dins les organitzacions.

Una opinió que coincideix amb les dades de l'Anuario Dircom 2011, que reflecteix que el 69% dels directors de Comunicació espanyols creu que la comunicació ha guanyat importància a les seves organitzacions l'any 2010, a pesar de la crisi i de la reducció de pressupostos.

La crisi actual ha anat en paral·lel a un canvi que va més enllà dels efectes en l'economia espanyola o en l'economia mundial, i que *afecta al comportament del consumidor, als mitjans de comunicació i a la concepció clàssica de la comunicació.*

[Les relacions públiques] haurien d'anar cada vegada millor per moltes raons: per la relació entre cost i oportunitat, per la relació entre la inversió i el retorn, pel fet que cada vegada més el món empresarial i institucional se n'adona de la importància de la gestió de la reputació... I perquè el món, ni que sigui per la revolució digital, s'encamina d'una manera natural cap a les relacions públiques. L'únic que ha fet el 2.0 és donar una carta de naturalesa absoluta a la finalitat de les relacions públiques. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

I tots aquests canvis estan influïent en la manera com els organitzacions es comuniquen amb els seus públics.

La irrupció de les xarxes socials i els social media ha impactat de manera molt significativa en la pràctica de les relacions públiques. Es perceben com nous canals de comunicació amb els quals comunicar-se amb els públics de les empreses client.

És fonamental el paper d'aquesta revolució digital per entendre com seran les relacions públiques en el futur. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

[...] los clientes están mucho más dispuestos a hacer acciones [...] en medios sociales, en medios digitales. [...] Antes el interrogante era: medios sociales ¿Qué son?. Ahora, la pregunta es: medios sociales ¿Qué hacemos con ellos? (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Els directius de les consultores parlen d'una *comunicació més ràpida, bidireccional i circular*, on els diferents públics interactuen i es comuniquen entre sí, sense necessitat d'intermediaris.

Antes las relaciones públicas tenían mucho miedo a la opinión de la prensa y ahora tienes al consumidor opinando. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Ahora mismo, con los nuevos canales online, existe una comunicación más directa con el consumidor final. [...] Se habla además de Retorno de la Inversión (de las siglas en inglés ROI-return on Investment) y se habla de no estar, del Return On Ignorance. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Per a gestionar la reputació *online*, a algunes de les oficines visitades existeixen equips especialitzats en comunicació digital, tot i que els directius coincideixen en subratllar que la tendència actual passa per formar a tots els professionals de comptes en noves tecnologies i per a *integrar aquesta especialització dins de cadascun dels departaments de comptes.*

Així doncs, tot i que es considera que el rol de *community manager s'integra dins les funcions del professional de les relacions públiques*, no es considera imprescindible que actuï com un professional aïllat, sinó que els seves funcions han d'integrar-se dins de l'equip que gestiona les relacions públiques d'una companyia o d'una marca.

Nosotros [los relaciones públicas] somos los que realmente hemos desarrollado conversaciones narrativas, diálogos. Y por eso estamos más capacitados creo yo de gestionar la comunicación en este mundo de las redes sociales. Porque se basa en la autenticidad. Y nosotros somos los abanderados de la autenticidad y de la transparencia. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Des del sector de les relacions públiques, s'observa també amb cert neguit com les funcions de *community manager* les estan oferint també les *agències de publicitat* als seus clients, la qual cosa es considera *intrusisme*.

[...] en esto del *community manager*, los publicista nos están comiendo. Las agencias de publicidad están arañando nuestro sector. Como ven que nuestro sector va bien, están intentando meterse. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Conscients també dels riscos que comporta l'ús d'aquests nous canals i de l'existència d'activistes que poden perjudicar, i molt, la reputació d'una marca o d'una organització, els directius coincideixen en recalcar la importància de cuidar detingudament la comunicació *online*. És per això que creuen que *no pot deixar-se en mans inexpertes*, sinó que ha de ser supervisada i liderada per un professional sènior (normalment el director del compte) per tal de garantir que existeixi una coherència entre la comunicació *online* i *offline*.

[Cal vigilar perquè] potser estàs delegant en un becari la gestió de la teva reputació online. Potser a aquesta persona no l'està supervisant un professional expert que sap quins són els valors que vol transmetre la companyia. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[...] es necesario que lo que hagamos en redes sociales esté en convivencia con lo que se esté haciendo en comunicación *offline*. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

De tota manera, els directius entrevistats coincideixen en destacar que, tot i que la Web 2.0 suposa una revolució en la pràctica de les relacions públiques, els objectius comunicatius segueixen essent els mateixos. En aquest sentit, ressalten que és important *valorar estratègicament la idoneïtat d'adoptar accions comunicatives online*, encara que ho demani l'empresa client.

[...] esto es como hace veinte años, que era 'ponga una Web en su vida'. Ahora es 'ponga un Facebook en su vida'. Pues no. Depende. Depende para qué. Una empresa muy corporativa, ¿Para qué quiere estar en Facebook? En cambio, para empresas con producto funciona muy bien. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

[...] s'ha d'analitzar el tipus de client, perquè en funció d'això tindrà més o menys sentit utilitzar les xarxes socials. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[...] los clientes que tengan productos de gran consumo deberían estar en redes sociales, claro. Pero para otro tipo de clientes es un riesgo. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

Si fa anys a les empreses els semblava que era imprescindible obrir una pàgina web, sembla que ara està passant el mateix amb tenir un perfil a les xarxes socials. Però des de les consultores es creu que la presència *online* no s'ha de considerar com un objectiu en sí mateix, sinó que es tracta només d'una opció que ha de ser valorada pels experts en relacions públiques.

De tota manera, la majoria dels entrevistats reconeix que a nivell general l'ús de les xarxes socials, dels blogs i de la missatgeria instantània no han fet sinó ajudar a la pràctica de les relacions públiques.

L'únic que ha fet el 2.0 és donar una carta de naturalesa absoluta a la finalitat de les relacions públiques. És a dir, el que nosaltres portem dècades predicant (que és que són els tercers els que han de parlar bé de la teva marca i no només tu de tu mateix, que és el que tradicionalment fa la publicitat), ara això és el pa nostre de cada dia, la manera com està funcionant la xarxa. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

De fet, es valoren els nous *social media* com Facebook, Tuenti, LinkedIn, Xing o Twitter, com a components d'un ventall de canals amb els quals es poden establir comunicacions més directes amb els diferents públics de les empreses.

Mai abans havia sentit parlar tant de prescriptors i de líders d'opinió coma amb l'arribada de la Web 2.0. [...] Què són els seguidors a les xarxes socials? A qui segueixen? Per a nosaltres aquest llenguatge és molt fàcil d'entendre, perquè fa anys que treballem amb prescriptors. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Però la web 2.0, més enllà d'un nou canal que obre noves oportunitats, també *ha redefinit el concepte de comunicació* i la frase de McLuhan 'el mitjà és el missatge'.

Se ha pasado de los medios de masas a la masa de medios [...] No es lo mismo utilizar un periódico económico o un diario de información general, que utilizar una red social. Establece un modelo de comunicación diferente. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller Barcelona, 1 de febrer de 2011)

És per això que els directius de les consultores subratllen que la comunicació a través d'aquests nous canals exigeix nous protocol i estils de comunicació, sempre tenint molt en compte qui és el destinatari final.

El PR 2.0 está en la gestión de los bloggers, porque los bloggers son generadores de opinión y generadores de contenido. No son periodistas. Y lo que hemos aprendido en estos dos últimos años de elaborar campañas de comunicación directamente dirigidas a bloggers, es que no quieren ser tratados como periodistas. (Olga Sunaya, Tinkle, 11 de març de 2011)

Des de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, se subratlla també que els *social media* poden actuar a vegades com autèntiques agències de notícies, i a la vegada reconeixen que el seu ús pot ser de gran ajuda en situacions de comunicació de crisi.

A veces las redes sociales, Twitter, Facebook... pero sobre todo Twitter, se han convertido en casi otra agencia de noticias. Al igual que EFE, al igual que Europa Press. Gente que está muy pendiente de lo que pasa en el mundo, en dos segundos puede poner una noticia en un tweet con una foto, y corre como la pólvora. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

En el nou entorn 2.0, les agències de relacions públiques veuen com els estan sortint competidors dins les agències de publicitat, però és que es tracta d'un *nou entorn on cada vegada és més difícil diferenciar on acaba la publicitat i on comencen les relacions públiques*.

[La Web 2.0] és una manera natural de treballar les relacions públiques i, a més, de fer-ho amb 360°. Perquè... de qui és aquest pastís? Doncs és de tota la Comunicació. La publicitat s'està reinventant a través de la xarxa. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

[...] el sector de la comunicació és molt complex i les fronteres entre centrals de mitjans, agències de publicitat i agències de comunicació i relacions públiques cada vegada són més difuses. Tot està molt més barrejat que abans. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

En aquest nou entorn, a més, els directius de les agències de relacions públiques consideren que *cada vegada hi juga un paper més important el grau de creativitat de les campanyes.*

[...] amb la irrupció de les xarxes socials [...] es requereix força creativitat [...]. És un món d'innovació constant, i si tu com a agència vols estar al capdavant, també has d'innovar. [...] Ara hi ha campanyes que apliquen la viralitat i són molt creatives, però a la vegada impliquen assumir riscos. I la integració de publicitat i relacions públiques va per aquí. Ara hi ha accions de comunicació que no saps si sorgeixen d'una banda o d'una altra. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

- **Organització de les agències de relacions públiques (categoria 3)**

Les empreses consultores en comunicació i relacions públiques analitzades estan organitzades amb diferents departaments o divisions. Tot i que no existeix un model estàndard d'organització, sí que observem que *en la majoria d'elles hi ha tres departaments comuns*: el departament de *Comunicació de Màrqueting* (conegut també com a departament de *Comunicació de Producte/Marca o Consum*), el departament de *Comunicació Corporativa* i *Financera*, i el departament de *Comunicació en Salut*, que sovint també s'encarrega de la comunicació de *Nutrició i Wellness*. Els equips d'aquests departaments de comptes solen gestionar les relacions públiques de més d'una empresa client.

A banda d'aquestes tres gran àrees d'especialització que compten amb equips especialitzats dins les agències, les agències completen la seva estructura amb altres departaments, que poden variar molt d'una agència a una altra.

Així, hi ha agències que compten amb una divisió especialitzada en la *comunicació d'empreses de Tecnologia*, d'altres que tenen equips que es dediquen a la *comunicació d'empreses de moda* i d'altres al sector *turístic*.

Aquest tipus de divisions es dona en casos en què l'empresa compta amb un nombre considerable de clients d'un mateix sector.

Observem doncs –com veïem ja al *Marc teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*– que l'organització de les agències es basa sobretot en el sector en què operen els seus clients, més que no pas per funcions concretes, com sol ser habitual en el sector publicitari.

Tot i així, també existeixen empreses amb divisions especialitzades en *Public affairs*, *comunicació digital*, *disseny gràfic* o *producció d'esdeveniments*.

Per últim, cal esmentar també que determinades agències tenen també departaments dedicats a la *gestió de bases de dades de convidats i protocol* (més habitual quan l'agència té un alt grau de clients que els demanen l'organització d'esdeveniments), *relació amb els mitjans de comunicació*, *relació amb líders d'opinió*, *relacions institucionals*, *comunicació interna i formació* (formació de portaveus, organització de seminaris sobre comunicació empresarial, etc.).

També hi ha agències, on consideren que els equips no s'han d'especialitzar per àrees. En elles, els equips de comptes poden portar a clients molt diferents entre sí, i de sectors molt diversos. Els seus directius creuen que aquesta barreja ajuda als equips a aportar idees més noves.

Vegem, doncs, que *no sol ser habitual que existeixin departaments creatius dins les agències de relacions públiques que han format part del nostre estudi.*

- **Interlocució amb les empreses client i relació amb els departaments de màrqueting (categoria 4)**

La interlocució amb les empreses client sol dependre del tipus de comunicació que aquest necessita i de la seva pròpia estructura interna. Així, des de les consultores de relacions públiques es percep que aquesta interlocució cada vegada està més vinculada al primer nivell executiu de les companyies, normalment amb el *director general*. D'altres vegades, la interlocució és amb el *conseller delegat* o el *president*.

De tota manera, sol ser també igual d'habitual que la relació amb el client sigui amb el segon nivell directiu. En aquest cas, els dos professionals amb qui més contacte és té són el *director de comunicació* i el *director de màrqueting*.

El director de comunicació s'ha anat incorporant al llarg dels últims anys com una nova figura dins l'organigrama de moltes organitzacions, i això ha provocat que cada vegada més actuï com a nexa d'enllaç entre la direcció de la seva companyia i l'agència de comunicació i relacions públiques subcontractada.

La interlocució amb altres directius de les empreses client també es produeix en situacions concretes de comunicació que afecten la seva àrea d'especialització. Així, en situacions de crisi que impliquen Expedients de Regulació d'Ocupació (EROs) per exemple, sol ser habitual que l'agència de relacions públiques estigui en contacte amb el *director de recursos humans*.

Pel que fa a la relació entre els departaments de màrqueting i les agències de relacions públiques, és important destacar que totes les agències visitades disposen d'una divisió especialitzada en comunicació de màrqueting, tot i que aquesta divisió o departament pot rebre diversos noms com ara comunicació de consum, comunicació de producte o comunicació de marca. I aquesta divisió, és una important font d'ingressos per al sector.

Per altra banda, tot i que els entrevistats coincideixen a destacar la importància que els seus interlocutors a les empreses client cada vegada siguin més els directors generals, presidents o consellers delegats, en temes de comunicació de màrqueting, l'interlocutor continua essent en la majoria dels casos el director de màrqueting o algú del seu equip, com un *category manager* o un *product manager*. I això és així encara que a l'empresa client hi hagi la figura del director de Comunicació.

Els directius entrevistats atribueixen aquesta peculiaritat a que els directors de comunicació tenen moltes vegades perfils més especialitzats en comunicació corporativa. Però, bàsicament, consideren que és lògic que el seu interlocutor sigui algun membre de l'equip de màrqueting, ja que són els seus professionals els qui tenen la informació més detallada sobre el producte, el *target*, el mercat i la competència.

Així mateix, els directius entrevistats destaquen també l'evolució que s'ha detectat en els professionals del màrqueting pel que fa als seus coneixements en relacions públiques.

[...] crec que cada vegada els directors de màrqueting i els directors de comunicació comprenen millor quina és la nostra feina i els resultats que podem aconseguir. (Olga Sunaya, Tinkle, 11 de març de 2011)

Abans, en els departaments de màrqueting, tenien molt clar què era la publicitat i deixaven molt poc espai per a les relacions públiques. Però aquesta tendència ha anat canviant en els últims anys. Avui en dia els professionals del Màrqueting són conscients que la inversió en

Relacions Públiques té un retorn i, a més, uns costos assequibles.
(Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Segons els professionals que treballen a les agències, les relacions públiques poden ser una eina importantíssima per al Màrqueting quan es tracta d'establir una comunicació amb el consumidor i el posicionament de nous productes. En aquests casos, consideren que els relacions públiques poden arribar a formar part del *marketing mix*.

En aquest sentit, des del sector es subratlla que, tot i que idealment les relacions públiques haurien d'estar considerades a nivell de direcció general degut al seu component fortament estratègic, quan es tracta de comunicació de producte és imprescindible la participació dels professionals del Màrqueting, ja que aquests són els qui disposen dels estudis sobre el consumidor i qui tenen tots els detalls sobre els nous productes o serveis.

Una acción de relaciones públicas sobre un nuevo producto no puede transmitir un mensaje que esté en contradicción con la campaña de publicidad que en aquellos momentos exista sobre el mismo. [...] Lo ideal sería que tanto marketing como relaciones públicas estuvieran en consonancia cuando se está hablando de un producto. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Tot i així, a vegades el plantejament entre màrqueting i relacions públiques difereix, sobretot en el moment de plantejar els objectius. En aquest sentit, els professionals de les relacions públiques comenten que a vegades els professionals del màrqueting marquen com a principal objectiu un augment de les ventes, exigint a la campanya de relacions públiques que assoleixi també aquest objectiu.

Per altra banda, els professionals de les relacions públiques també mencionen que a vegades sorgeixen conflictes en el moment d'elaborar el missatge, sobretot una el departament de Màrqueting exigeix que aquest tingui un component molt comercial.

Els canvis que afecten la relació entre màrqueting i relacions públiques es veuen influïts també per la difícil diferenciació que hi ha avui en dia entre campanyes de publicitat, accions de relacions públiques i accions de màrqueting directe. Una tendència que creuen va a més quan la comunicació amb el consumidor es produeix a través dels nous canals que ofereix la Web 2.0.

En el nou context mediàtic dibuixat per les noves tecnologies i la comunicació a través de la xarxa (amb campanyes virals, participació dels prescriptors, etc.) és més difícil distingir si una campanya de màrqueting ha apostat per una campanya de publicitat que s'ha completat amb una acció de relacions públiques *online*, o es tracta d'una acció originàriament ideada des de les relacions públiques però que ha comptat amb suports publicitaris i una acció de màrqueting directe. Un exemple citat és la campanya de Metges Sense Fronteres, *Pastillas contra el dolor ajeno*⁸⁰.

En tot cas, el que sí que sembla evident és que dins de l'anomenada comunicació 360 graus, les relacions públiques cada vegada ocupen una posició major. I que també existeixen casos en que, quan les relacions públiques són concebudes per part de l'empresa client com un servei estratègic de comunicació, l'estratègia de màrqueting pot estar al servei de l'estratègia de comunicació, i no a la inversa.

⁸⁰ La campanya de sensibilització i captació *Pastillas contra el dolor ajeno*, amb un fort component viral en xarxes socials, es va iniciar l'octubre de 2010 sota la iniciativa de la ONG metges Sense Fronteres i amb la col·laboració de les farmàcies de tot Espanya. Comprant una caixa de caramels d'1 euro de cost, l'ajuda es destinava al tractament de malalts de malària, SIDA infantil i altres malalties. *Celebrities* espanyoles (entre elles futbolistes, periodistes, escriptors, cantants, cineastes i actors) van aparèixer en múltiples suports publicitaris recolzant la campanya. Com veurem a la Discussió, aquesta campanya v guanyar un premi Sol en l'edició de 2011.

MSF. Médicos Sin Fronteras. *Pastillas contra el dolor ajeno* [en línia]. [Consulta: 1 novembre 2010]. Disponible a: <<http://www.msf.es/pastillascontraeldolorajeno/>>

En definitiva, es considera imprescindible la interrelació entre màrqueting i relacions públiques, ja sigui perquè les accions de relacions públiques ajuden a aconseguir els objectius de màrqueting, ja sigui a la inversa, perquè l'estratègia de relacions públiques necessita el suport d'accions de màrqueting per a aconseguir un objectiu comunicatiu concret.

- **Mitjans que empren els clients per transmetre la necessitat comunicativa (categoria 5)**

La manera com els clients fan arribar les seves necessitats comunicatives a les agències varia en funció del cas i de la magnitud, però habitualment és en format de *briefing* escrit. Aquest *briefing* els clients el fan arribar a les agències en el decurs d'una reunió (entrega en mà) o per correu electrònic.

En aquest sentit, les respostes dels directius entrevistats coincideix amb els resultats de la investigació que va dur a terme Matilla (2007:536) on apunta que el 83,10% de les agències o consultores en relacions públiques i comunicació consultades afirmaven rebre *briefings* escrits de planificació estratègica. Matilla considera que aquesta xifra suposa que els *briefings* han aconseguit una notable quota de maduresa professional pel que fa als encàrrecs de comunicació, tot i que també indica que quasi el 30% (28,57%9 de les agències associades a ADECEC van declarar no rebre el documentn en qüestió.

Des de les agències es valora molt positivament quan un *briefing* arriba en format de document escrit i està ben elaborat per part del client.

[...] que t'expliquin la necessitat comunicativa que tenen i que tinguin clar què volen fer, ajuda en el moment d'elaborar-lo un pla de comunicació. [...] S'agraeix molt quan arriba un *briefing* treballat i on es deixen clares les coses. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Hay clientes que lo tienen todo detallado por escrito y nos pasan un brief. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Això no treu, no obstant, que els directius entrevistats considerin que aquests *briefings* necessiten anar precedits o seguits d'una *reunió presencial*, en la qual puguin acabar d'aclarir-se temes. És per això que el més habitual és que des de l'agència es demani als seus clients convocar aquestes reunions per tal de completar la informació que conté el *briefing*.

A vegades, encara que ens ho facin arribar per escrit, això no és garantia que hi sigui tota la informació que necessitem. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Per a nosaltres les reunions amb el client són importantíssimes. [...] necessitem conèixer-ne tots els detalls. Ens cal saber si es tracta d'una acció global, perquè de vegades el *briefing* prové de la central europea i després cada mercat necessitarà una planificació i una execució diferent. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Quando hay concursos, por ejemplo, suelen mandar a cada agencia el mismo documento. Pero nosotros siempre solemos pedir una reunión, porque a veces un documento puede dejar abiertos tener muchos matices y para plantear bien el proyecto necesitamos aclararlos. (Nerea Idoeta, Inforpress, 29 d'abril de 2011)

D'altres vegades, els *briefings* es transmeten de manera més *informal (briefing oral)* i les agències s'assabenten de la necessitat comunicativa d'alguns dels seus clients *per telèfon* o en *reunions presencials* però on no es lliura cap document, sinó que són els

propis equips de l'agència els qui van elaborant el *briefing* del client a partir de la informació que aquest li transmet oralment.

Altres vegades ens reunim i no ens donen un *briefing* per escrit, però sí que ens expliquen una necessitat. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Ens fan un *briefing* i després tenim una reunió. O ens truquen. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

A veces son conversaciones telefónicas [...] Y a veces son simplemente *briefs* orales. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Segons el tipus de problema comunicatiu que tingui el client, la manera com arriben els *briefings* és una o una altra. Així, els *briefings* més complets solen ser els que versen sobre un producte que necessita una campanya de llançament. En aquests casos, és habitual que qui elabora el *briefing* sigui un membre de l'equip de Màrqueting de la companyia, un tipus de professional que està ja molt habituat a redactar aquest tipus de documents.

[...] si el cliente necesita hacer el lanzamiento de un producto, entonces te llega de una forma muy concreta esa necesidad. [...] El *briefing* que te llega entonces está muy relacionado con la información sobre el producto. Las características que tiene, el *target* a que quiere llegar, el estudio que han hecho previo a ese producto, etc. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

En d'altres ocasions, però, sobretot quan es tracta de situacions de comunicació financera o comunicació de crisi, els *briefings*, escrits són més difícils d'aconseguir per part de les agències.

Per últim, els directius de les agències també destaquen que a vegades els clients no els poden elaborar un bon *briefing*, perquè no acaben de saber què necessiten, o no saben veure oportunitats de comunicació. En aquest sentit, creuen que és important ajudar-los, ser proactius i acabar fent el *briefing* des de l'agència.

A vegades també, els clients no tenen clar què fer, i venen buscant idees. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[...] cada vegada més, els clients estan més oberts a les solucions. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

[...] el nostre paper ha de ser molt proactiu, en el sentit de saber detectar oportunitats de comunicació. [...] el que el client espera de nosaltres és proactivitat. No es limita a que ens lliurin un *brief* perquè treballem en un aspecte concret, sinó que nosaltres també siguem capaços de detectar possibles temes a comunicar. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

Als *briefings*, normalment els clients hi inclouen la necessitat comunicativa i informació sobre les característiques de la marca, producte, servei o companyia que s'ha de comunicar.

Ens plantegen una necessitat i ens descriuen el seu context: quines són les seves audiències, quin és el problema que volen solucionar -si és que hi ha un problema-, quin és l'objectiu que volen aconseguir, i què esperen de nosaltres. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Des de les agències, el que més es troba a faltar en els *briefings* és el pressupost i una clara definició de la necessitat comunicativa.

Ens donen la informació tècnica per a fer una bona proposta. El problema és que moltes vegades ens falta la informació per tal de poder dimensionar la magnitud de la resposta. És a dir, ens permet elaborar l'estratègia, però la seva execució la podem plantejar en funció dels recursos. És a dir, es pot implementar amb més recursos o amb menys. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

El que sí que sembla és que els objectius que es volen aconseguir sí que es plantegen per part del client, tot i que de vegades aquests es redueixen a voler aparèixer als mitjans de comunicació.

[...] hay un [...] modelo muy común también, que es 'Quiero salir en los medios'. Y entonces debemos poner al cliente ante la realidad. Primero le preguntamos '¿Para qué quieres salir en los medios?', porque hay algunos que no saben muy bien para qué. A veces debemos hacer un poco de pedagogía sobre qué son las Relaciones Públicas. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Tot i que cada vegada els *briefings* arriben més complerts *cap dels directius d'agència entrevistats menciona de manera espontània que els clients incloquin en ells una demanda de creativitat de manera explícita.*

[...] cada vegada els clients saben millor com elaborar un bon *briefing* per obtenir una bona proposta per part de l'agència. Al final, és per al seu propi benefici. [...] Si un client passa un mal *briefing* diverses agències, al final, el que n'acabarà obtenint són males propostes. Seran diverses propostes que podrà comparar, ja que corresponen al mateix *briefing*, però que no podrà fer servir. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

- Aspectes més valorats de les propostes per part dels clients (categoria 6)

Els directors de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques destaquen que els clients, a l'hora d'avaluar una proposta de comunicació, tenen en compte un conjunt de factors.

Els dos aspectes que des de les agències es creu que els clients valoren més són el *preu* (ser econòmics) i la *creativitat* de les propostes de comunicació que elaboren. Dades que, tal com hem vist a la *Justificació de la proposta*, coincideixen amb els estudis ADECEC (2008) i *PR Scope 2009* (Grupo Consultores, 2009)

La crisi econòmica actual creuen que és un dels causants d'aquest major interès en l'avaluació dels pressupostos, i que fa que els clients busquin una major rendibilitat.

Tot i així, pensen que el preu de les accions que presenten sempre ha tingut un pes important, sobretot quan participen en concursos d'agència, i que alguns dels clients acaben escollint la proposta més econòmica.

[...] evidentemente en estos momentos de recesión, hay el que valora el presupuesto. (Nerea Idoeta, Inforpress, 29 d'abril de 2011)

Cada vez más, los grandes clientes se rigen por costes. (Brad Pick, Edelman Barcelona, 13 de maig de 2011)

La propuesta económica también es importante. Sobre todo cuando hay concursos. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Hay empresas para los que en estos momentos lo que es importante es un tema de costes. (Nerea Idoeta, Inforpress, 29 d'abril de 2011)

Son los tiempos que corren... y hemos vivido casos de propuestas muy creativas y ganadoras en cuanto a contenido, pero que por el presupuesto no se nos ha adjudicado. (Brad Pick, Edelman Barcelona, 13 de maig de 2011)

La *creativitat* de les propostes s'alça també com un dels aspectes més valorats, situant-se al mateix nivell que el pressupost.

[...] en molts casos, la idea creativa és la que pot acabar fent decidir quina proposta serà l'elegida. [...] La creativitat a vegades ens ha fet guanyar un projecte, i altres vegades, el fet que una altra agència hagi estat més creativa que nosaltres, ens ha fet perdre. Tot i que l'altra proposta tingui una implementació més cara, si la idea creativa ha agradat més al client, poden decidir-se per l'altra agència. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] és moment de creativitat. Els clients també busquen creativitat. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

[...] si vamos a entregar una propuesta de Comunicación de Marketing, algunos clientes valoran la creatividad –muchísimo– aunque luego no vayan a hacer nada de lo que tu les propongas, porque después está el factor miedo.

La creatividad es para los valientes. Y existe el miedo a salir al mercado con propuestas creativas en el sentido de novedosas pero arriesgadas. Al final, te pedirán que hagas lo mismo que ha estado haciendo su competidor. Pero les gusta ver que tu eres capaz de aportar ideas nuevas, de generar ideas sin parar. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

[...] has de ser creatiu i innovador, però això no vol dir que hakis de ser un marcià. S'ha d'anar en compte i no fer experiments amb gasosa. (Isabel Grifool, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

En la mayoría de los casos [los clientes] piden ideas, y se sobreentiende que hay que tener un poco de creatividad detrás. (Brad Pick, Edelman Barcelona, 13 de maig de 2011)

Los clientes cada vez exigen más creatividad. Pero ellos entienden por creatividad cualquier idea nueva. A ellos lo que les pasa es que la gente que trabaja en la compañía está viendo siempre las mismas cuatro paredes, entonces: -¿Qué buscan de una agencia?- Buscan aire fresco, buscan que les propongamos algo nuevo, distinto,... (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Un altre element que mencionen és l'*equip humà* assignat al compte, que tingui *empatia*, que hi hagi *bona relació* entre els interlocutors de l'empresa client i els membres de l'agència assignats al compte, que l'equip de l'agència transmeti *confiança* i *transparència*.

Hay otros servicios donde no es tan importante este feeling. Y yo creo que en Comunicación, es muy importante. Que te sientas seguro, que te sientas confiado... yo creo que el cliente quiere que las personas con las que va a trabajar son responsables, tienen experiencia, buena sintonía, tienen sensibilidad por su empresa, etc. (Nerea Idoeta, Inforpress, 29 d'abril de 2011)

[...] hay otro factor, que yo diría que es uno de los más importantes, que es el factor humano. Independientemente de la persona que tienes sobre el papel, es la persona que tienes enfrente la que va a valorar también si tienes capacidad de llevarte bien con ella, de entenderos. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Al final, nosaltres som empreses consultores, i la gent és importantíssima. No som fabricants de res, som consultors. I

l'important és tenir gent preparada que sàpiga fer bé les coses. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Una altra de les característiques que es valoren de l'equip és la seva *seniority*, que tinguin *experiència*, que demostrin haver realitzat amb anterioritat accions com la proposada i que aquestes hagin tingut èxit.

[...] demostrar experiència, és a dir, que abans ja has fet amb èxit coses semblants. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Moltes vegades, amb independència de la proposta, el que acaben valorant és l'experiència de l'equip. És a dir, la percepció que aquell equip que els hi proposes, realment serà capaç d'ajudar-los. Que es tracta d'un equip i una agència que coneix el seu mercat, que coneix el tipus de solucions que necessiten, i que saben com solucionar aquell problema. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Els clients valoren la implicació dels equips, el fet també que els nostres equips siguin molt sèniors. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

L'*empatia*, el demostrar haver entès les necessitats reals del client, és també un dels aspectes que des de les agències es creu ajuden a guanyar una compte.

Evidentemente, que en el proyecto que presentes demuestras que les hayas entendido. Que hayas entendido y hayas percibido qué es lo que quieren, y que hayas percibido cómo les puedes ayudar. (Nerea Idoeta, Inforpress, 29 d'abril de 2011)

La sintonia. L'empatia. Demostrar que ens hem posat al seu lloc. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

De la mateixa manera, des de les agències es creu que els clients valoren molt positivament quan es demostren *coneixements del seu negoci*, així com del sector.

[...] si alguien llega y es capaz de reformular toda la propuesta de Comunicación en clave de negocio, entonces perciben que realmente estamos para ayudar a su negocio. [...] es muy importante demostrar que sabemos cómo funciona su negocio y el sector en el que se desarrolla su actividad. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

L'*estratègia* escollida, les *tàctiques* proposades, així com un enfocament *360°*, són altres aspectes destacats.

És la capacitat de mostrar-los com nosaltres som capaços de donar la volta a un element, com podem estirar el fil i ser capaços de fer-lo arribar on ells no havien pensat. [...] El que sí que estem veient en companyies grans, que treballen amb moltes agències, és que cada vegada s'està tendint més als 360° (Olga Suanya, Tinkle Barcelona, 11 de març de 2011)

En aquest moment, es valora moltíssim l'aspecte tàctic. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

La capacitat [...] de, tenint més coneixements de comunicació que ells, intentar veure-ho des de l'òptica que ell s'ho estava mirant. [...] el que el client vol de tu com a agència, és que entenguis el millor possible qui són i què volen, i quina solució de comunicació els hi estàs donant. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

- **Competències requerides al professional de les relacions públiques (categoria 7)**

Entre les competències professionals que idealment hauria de tenir una persona que vulgui treballar en una agència de relacions públiques els directius entrevistats inclouen la *creativitat*, en resposta espontània. Tot i així, com a atributs més importants destaquen la *curiositat*, disposar d'una *base cultural*, la *capacitat d'aprenentatge* i el domini d'*idiomes* estrangers (obligatòriament l'anglès).

Aquesta valoració de la curiositat, s'identifica també com a inquietud i ganes d'aprendre constantment.

Per dedicar-se a les Relacions Públiques cal ser una mica esponja, però, és clar, no tothom pot ser esponja. Es necessita una base. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Yo creo que lo que has de ser es súper ágil, muy inquieto, muy interesado por todo lo que está pasando en el mundo, muy despierto... Sensible a todo lo que es la sociedad, la cultura... todo. Y tener unos conocimientos mínimos de todo. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

[...] no hace falta en general ningún conocimiento profundo, pero se pide saber un poco de todo. [...] [Se valora] una inquietud, una curiosidad por conocer cosas. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Lo que deben tener los profesionales es inquietud y ganas de aprender. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Un aspecte a destacar és que *no consideren imprescindible disposar de cap títol universitari especialitzat en comunicació ni en relacions públiques*, sinó que pensen que els coneixements sobre el sector es poden adquirir durant la pràctica. En canvi, sí que valoren positivament que s'incorporin a les agències professionals amb estudis especialitzats en farmàcia, medicina, economia o dret, ja que pensen que d'aquesta manera podran oferir un servei més especialitzat a clients d'aquests sectors. Així doncs, no és estrany que en divisions com la de comunicació en salut/nutrició/wellness o les de comunicació financera/corporativa/crisi hi hagi professionals amb aquest perfil.

[...] no necesariamente hace falta que sea una formación específica en Relaciones Públicas. Evidentemente ayuda, pero yo diría que lo necesario es una formación universitaria de cualquier tipo, porque enriquece a cualquier persona. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

En nuestra agencia hay mucha gente que viene del mundo del Periodismo. Hay gente que ya se ha formado en Relaciones Públicas. Pero también hay gente de otras áreas, que se ha formado en Historia, en Economía, en Derecho, en otras disciplinas. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

Antes trabajaban en el sector de la Comunicación personas con perfiles muy diversos -muchos periodistas también- y ahora son personas que tienen una preparación muy muy básica en algo como pueden ser las Relaciones Públicas, que es una técnica que se puede aprender perfectamente mientras estás desarrollándola. Si tienes una buena formación y has aprendido a aprender, luego ya las herramientas de Relaciones Públicas las aprendes en el mismo negocio. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

El que intentem és que els nostres interlocutors per part dels nostres clients, estiguin còmodes a l'hora de comunicar-se amb la persona de

l'equip de la compte. Si a un director de Recursos Humans li poses com a interlocutor nostre a un periodista, pot ser que es trobi incòmode i pensi que el que t'està explicant ho publicaràs en un mitjà de comunicació. En canvi, si li poses a un economista que parla el seu llenguatge, e sent més còmode, reu que l'entén millor. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[...] un metge o un farmacèutic o un infermera, poden ser excel·lents professionals de les Relacions Públiques. Si aquesta persona abans ja ha treballat en el sector de les Relacions Públiques i sap escriure decentment, pot acabar ser un molt bon professional del nostre sector. I per saber escriure no cal tenir formació específica. El sistema educatiu, hauria de garantir que qualsevol persona llicenciada sàpiga escriure. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] si et preguntes qui surt suficientment preparat per exercir aquesta feina, sincerament, no et sabria dir. Aquí [nom de l'agència] hem tingut economistes, he treballat amb advocats, amb llicenciats amb Psicologia, en Periodisme, i, és clar, amb llicenciats en Publicitat i Relacions Públiques, però que és una titulació relativament recent respecte a les altres. [...] una de les fonts més recurrents de futurs professionals del nostre sector són els llicenciats en Periodisme, perquè històricament han tingut aquest perfil. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Aquesta falta de reconeixement als estudis especialitzats en relacions públiques és més accentuat quan fa referència als estudis de llicenciatura o grau, que als postgraus o masters, que valoren com a més professionalitzadors.

Caldria preguntar-se si el fet que quasi la totalitat dels directius d'agència entrevistats siguin llicenciats en Periodisme i no hagin cursats estudis especialitzats en Relacions Públiques condiciona aquesta valoració.

Per altra banda, però, els directius demanen als professionals del sector que tinguin una gran *capacitat d'aprenentatge* i que siguin *tot-terreny*, en el sentit que han de tenir coneixements bàsics de tot, però alhora no massa especialitzats, per tal de poder adaptar-se a la gestió de comptes que poden arribar a ser molt diferents entre sí. En aquest sentit, es valora molt la *flexibilitat i el ser polivalent*, com a qualitat en un professional que treballi en una agència.

[...] jo compararia el professional de les relacions públiques que treballa en agència amb el jugador de futbol ideal. És a dir, el jugador polivalent. [...] a ser tot-terreny. A saber de tot una mica i no massa de tot. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

La *implicació*, la *motivació*, la *capacitat de treballar en equip* i l'*experiència*, són altres dels atributs que es valoren en un professional del sector.

S'ha de ser una persona molt oberta, amb moltes ganes d'aprendre. Li ha d'agradar el que fa, li ha d'agradar la gent. [...] ha de ser un apassionat de la nostra feina. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Que un professional sigui creatiu, com vèiem, està especialment valorat en el sector. Així mateix, adjectius com *curiós*, de *ment oberta*, *enginyós*, *sensible*, *àgil* i *espavilat* s'adjudiquen també al professional ideal que vulgui treballar en relacions públiques. Unes qualitats molt pròximes a les de l'individu creatiu.

El que es necessita en aquesta feina nostra és: sentit comú, cultura, criteri, curiositat, vibració per saber les coses, un cert enginy i una

ment oberta. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicaci3n, 24 de gener de 2011)

El que destaquen els directors d'oficina, per3, 3s que en un proc3s de selecci3 per a un nou executiu de comptes, per exemple, no inclouen cap prova espec3fica per avaluar la creativitat. El que solen incloure 3s alguna prova de redacci3 (per exemple demanen escriure una nota de premsa) i d'idiomes.

La creativitat 3s un *nice to have* important. No 3s un *must have*, per3 si que 3s important. I pot marcar la difer3ncia entre una persona i una altra. Per3 tamb3 3s quelcom dif3cil de percebre en una entrevista. [...] En un proc3s de selecci3, la creativitat 3s dif3cil de valorar. Si que li pots demanar a aquella persona que t'escrigui alguna cosa, o que t'elabori un cas de proposta de comunicaci3... per3 tothom tendeix a contestar de manera convencional davant de la por. M3s que por, en una situaci3 de certa tensi3 com 3s una entrevista de feina. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Y en un proceso de selecci3n, si tu entrevistas a 10 personas, lo m3s normal es que 3 sean creativas. Entonces, en nuestra agencia, hay gente creativa. [...] seguramente hay algunas agencias, sobre todo las de publicidad, que tienen alguna prueba para evaluar el nivel de creatividad de un candidato durante el proceso de selecci3n. Nosotros no hacemos ninguna. [...] Sobre creatividad no hacemos ninguna prueba espec3fica, pero se puede intuir, a partir de su experiencia... Incluso para personas que est3n buscando su primer trabajo en el sector, la creatividad tambi3n se nota, se respira esa creatividad. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Cal gent amb una ment oberta. Que aquest ser3 un bon punt de partida per acabar essent un bon creatiu amb el temps, segur. Tot i que la creativitat 3s una condici3 que no s3 si s'adquireix o s'hi neix. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicaci3n, 24 de gener de 2011)

- **T3cniques de creativitat emprades en relacions p3bliques (categoria 8)**

Els directius entrevistats mencionen que la t3cnica creativa que m3s utilitzen a les seves ag3ncies 3s el *brainstorming* i molts d'ells reconeixen que no en coneix cap m3s.

Se usa el brainstorming. Intentamos buscar ideas que sean novedosas, distintas, difrentes, y que puedan impactar y llamar la atenci3n, pero poco m3s. Seguramente hay poca formaci3n. Pero es lo que hacemos, no te quiero mentir. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Els *brainstormings* acostumen a convocar-los i liderar-los el director el director del compte, i hi intervenen els executius de la mateixa compte i altres executius d'altres equips de l'ag3ncia.

A vegades, el *brainstorming* s'hi convoquen a persones especialment seleccionades dins l'ag3ncia tenint en compte la seva experi3ncia pr3via en casos similars.

La gente que convoca el brainstorm suele saber qui3n quiere que participe en 3l. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Acostumem a crear reunions de *brainstorming*. Ens reunim uns quants, el responsable del projecte convoca a uns quants membres de la oficina en funci3 de quin sigui el projecte. Tots comencen a pensar i a opinar. (Isabel Grifoll, Infopress, 25 de febrer de 2011)

Qui lidera aquestes reunions 3s el director de la compte. Solen tenir una durada d'una hora, tot i que de vegades et passes hores i no surt

res i d'altres amb deu minuts tens una idea boníssima. Depèn. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Quan els directius descriuen com duen a terme els *brainstormings* a la seva agència, però, sembla que en moltes d'elles no se segueixen les regles pròpies d'aquesta tècnica i que anomenen *brainstorming* a qualsevol reunió d'equip en què els membres aporten idees.

En aquest sentit, hi ha poques agències on es tingui en compte la importància de la figura del moderador i de la necessitat de no censurar cap idea.

[...] nosaltres, en el nostre dia a dia, apliquem metodologia per dinamitzar reunions creatives, que al final són els famosos *brainstormings*. Però un *brainstorming* mal dirigit és la manera més fàcil de perdre el temps i de fer que la gent odii els *brainstormings*, perquè pensen que potser diran coses i que quedaran en ridícul. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Però, és clar, on fixes el llinar entre què és i què no és un *brainstorming*? A vegades no fem un *brainstorming* com a tal, però tenim moltes reunions prèvies on cadascú hi diu la seva. No són *brainstormings* perquè no hi ha aquell flux d'idees anàrquiques... (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

La mayoría de las veces se empieza con un *brief*, se fijan los objetivos, y luego vamos soltando ideas. De alguna forma solemos pasar la primera media hora solamente soltando ideas, sin evaluación. Luego y durante los próximos 15 minutos vamos depurando lo que hemos puesto encima del papel para ver lo que realmente tiene sentido. Durante los siguientes 15 minutos, llevamos a cabo otra selección, para quedarnos con solo 3 o 4 ideas. A partir de aquí, estas ideas se desarrollan, y al final solemos presentar 1 o 2 al cliente. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

El que sí sembla tenir-se en compte en algunes de les agències és la idoneïtat de facilitar prèviament a tots els integrants del *brainstorming* un document amb informació sobre el problema pel qual es buscaran idees.

[...] para que las personas que después convoquemos a un *brainstorming* hayan leído previamente toda esa información previa. Es decir, para que la creatividad allí no sea sólo decir locuras, porque la información previa puede haber desvelado que no era un camino. Es decir, haber orientado muy bien ese proyecto, de modo que después, dentro de esos límites que le hemos marcado, podamos buscar una propuesta realmente creativa. (Elena Elorriaga, directora de Burson-Marsteller Barcelona, 1 de febrer de 2011)

Tot i que no la mencionen amb el seu nom, dos dels nou directors comenten també que ocasionalment han fet servir a l'agència la tècnica dels *mapes mentals*.

Tenim una metodologia pròpia, que sistematitza una mica el procés, que no sé ben bé com explicar... Es tracta de posar la idea al centre i fer un arbre amb altres idees... Temes de conceptes, d'idees... però que es basen en una metodologia. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] empezar con 3 o 4 ideas en una pizarra y luego creamos árboles, de manera que de cada idea se van desprendiendo otras ideas, que a su vez, van generando más ideas y más conceptos. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Així mateix, en una altra agència el seu directiu comenta que han aplicat una eina pròpia que han anomenat *antibrainstorming* o *brainstorming a la inversa*.

Per exemple, en el cas de l'obertura d'un supermercat, [en un *antibrainstorming*] es tracta de buscar idees per enfonsar-lo, etc. i, després, es buscava la manera de solucionar aquests problemes. (Isabel Grifoll, vicepresidenta d'Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Dues agències multinacionals apliquen mètodes propis, com el *Butterfly* a Bassat Ogilvy Comunicació i el *Blue Cow* (que té format de *workshop*) a Hill and Knowlton, propietat d'aquestes grans multinacionals del sector. De la mateixa manera, en el grup Young and Rubicam, del qual forma part Burson-Marsteller, s'empra el mètode *Brand Asset Valuator (BAV)*.

Explica bàsicament com has de dinamitzar un *brainstorming*... com has de dirigir una reunió creativa... Són temes més de metodologia que de solucions. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Aquí tenim una sort com a grup, que és que sí que disposem d'eines que són comunes a totes les companyies del grup [...]. Aquestes tècniques van canviant, ens les donen a conèixer als directius de la companyia, ens en fan formació a alguns seminaris... I algunes d'aquestes tècniques penses que poden ser útils i les apliques, i d'altres menys. Moltes d'elles lligades a la creativitat, sobretot en la cerca d'*insights*. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Altres tècniques que de vegades han aplicat és la *lliure associació*, tant d'idees com de sentiments, imatges i experiències que es puguin associar a una marca.

Per altra banda, molts dels directius consideren que una bona manera d'incrementar la creativitat a l'agència és afavorir l'*intercanvi d'experiències* i la *barreja dels equips*, per tal que membres no tan vinculats en una compte aportin una visió més fresca.

I el que també fem molt aquí [...] és que periòdicament, els equips treballin case studies. Intentem fer-ho cada dos mesos. Ens quedem tots aquí un migdia i cada equip presenta un *case study*, alguna acció que hagi fet que sigui interessant d'explicar perquè ha aplicat alguna tècnica nova, o perquè ha fet alguna cosa que ha funcionat bé... Una mica, el que pretenem és compartir experiències. [...] el fet de poder creuar sinèrgies, també ens ajuda molt. [...] està molt bé que creuem experiències entre els equips. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

[...] el que sí que és habitual és que quan un equip que porta un compte pensa que un altre membre de l'oficina té una experiència prèvia que el pot ajudar, doncs que li demani assessorament. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

[...] a veces reunimos a un equipo con gente que no tiene nada que ver, para que ayuden a un equipo a pensar más. [...] con los que no viven la cuenta del cliente día a día. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

- **Mètodes d'avaluació de la creativitat (categoria 9)**

A cap de les consultores de comunicació analitzades es fa servir cap mètode concret per a avaluar el valor creatiu d'una proposta de relacions públiques.

No fem servir cap mètode per avaluar l'eficàcia de la idea creativa. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

S'hauria de fer un post test, però, és clar, amb els pressupostos amb els que ens movem, tu digues-li al client que es gastí el mateix que el

que li ha costat la campanya, en fer un test. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Els sistemes d'avaluació de l'efectivitat del resultat d'una campanya de relacions públiques que es fan servir en el sector, però, tampoc estan massa estandaritzats. El més habitual és el còmput de *clippings*, o aparicions en els mitjans de comunicació. Aquest sistema, però, és forà criticat entre els professionals, ja que només avalua –i en part- l'èxit d'una campanya centrada en la relació amb els mitjans de comunicació. En algunes agències, per tal d'atorgar un valor econòmic a l'impacte en mitjans aconseguit, es multiplica el valor publicitari de l'espai per un quofecient que, segons la campanya, pot ser x3 o pot arribar a ser x6.

Davant d'aquesta pràctica que genera força recel entre els mateixos professionals i també per part dels clients, hi ha *consultores multinacionals* que fan servir *mètodes d'avaluació propis*, basats en els valors associats a la marca i la seva evolució al llarg d'un període determinat. Aquest tipus de metodologia, però, sol tenir un cost a banda, que molts dels clients no estan disposats a pagar.

Quan es tracta de mesurar l'èxit o el fracàs de l'organització d'un esdeveniment, el mètode que empren algunes agències és la de calcular el *% d'assistents a l'event respecte al total de convocats*. Aquest sistema, però, només avalua un dels aspectes d'un acte, l'assistència, però deixa de banda molts dels altres elements que el conformen: la satisfacció dels participants, el seguiment del timing previst, etc. Interessant...

El que sí que sembla evident és que els professionals del sector opinen que *s'està lluny de poder oferir als clients mètodes eficaços per a mesurar l'impacte de les relacions públiques*.

- Àrees d'especialització i creativitat (categoria 10)

La majoria de directius entrevistats (7 de 9) creuen que hi ha àrees d'especialització en relacions públiques que requereixen més creativitat que d'altres. Així, només 2 de 9 pensen que totes les àrees necessiten el mateix grau de creativitat.

Tal com avançàvem al *Marc teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*, les àrees d'especialització de les relacions públiques (conegudes a vegades també com a pràctiques de les relacions públiques) no estan unànimament definides ni entre els teòrics ni entre les associacions professionals del sector. Així, hi ha àrees que es classifiquen en funció del públic objectiu (comunicació interna, comunicació institucional, comunicació externa...), en funció de la tècnica de relacions públiques que s'aplica (relació amb els mitjans de comunicació, formació de portaveus, organització d'esdeveniments, redacció de notes de premsa...), en funció del sector de negoci dels clients (comunicació farmacèutica, comunicació de màrqueting o de gran consum -begudes, alimentació,...-, comunicació d'empreses de tecnologia, comunicació de moda, comunicació de turisme...) o en funció de la situació en què les empreses clients estan immerses (comunicació financera de fusions i adquisicions, comunicació de crisi...).

Aquests tipus de classificacions, no són excloents, de manera que a vegades hi ha llistats d'àrees que barregen diferents criteris, com ara públics, situacions, objectius...

Aquestes diferents tipologies de classificació afecten també, com hem vist, la manera com s'organitzen internament les agències i com queden configurats els seus equips de comptes. Per les dimensions del mercat a l'Estat espanyol, a vegades un mateix equip està especialitzat en diferents àrees.

Així, quan els directius de les agències responen que creuen que hi ha àrees que requereixen més creativitat que d'altres, no és estrany que quan identifiquen aquestes àrees, mencionin pràctiques que, de vegades, no són excloents.

És unànime, però, la creença que *l'especialització que requereix més creativitat en relacions públiques és la comunicació de màrqueting*, també coneguda com a comunicació de marca, comunicació de producte o comunicació de consum.

Claramente, la [práctica de relaciones públicas] que requiere mayor creatividad es la Comunicación de Marketing. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Las cuentas de consumo. Siempre, siempre, siempre. (Brad Pick, Deputy General Manager d'Edelman, 13 de maig de 2011)

Un llançament de producte requereix molta creativitat. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

La creativitat, sobretot en Comunicació de Màrqueting, és molt important. Un exemple són totes aquelles accions que requereixen aconseguir cobertura informativa... o aconseguir viralitat... o aconseguir generar *worth of mouth*. [...] Tota aquella comunicació que és *Business to Consumer* és on es requereix més creativitat. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] tot el que tingui a veure amb la comunicació dirigida al consumidor. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

L'altra àrea d'especialització (en aquest cas es tracta d'una tècnica de relacions públiques) que alguns directius mencionen requereix més creativitat que les altres, i juntament amb la Comunicació de Màrqueting, és *l'organització d'esdeveniments*.

Más que nada [lo que más requiere creatividad es] la organización de eventos. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

[...] pel que fa a l'organització d'esdeveniments també s'ha incrementat el nivell de creativitat, perquè abans potser organitzaves un esdeveniment perquè hi assistís el conseller, i ara li demanes molt més al propi esdeveniment. I per això crec que la dosi de creativitat ha de ser superior: per ser eficaç i perquè allò cali. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[Lo que más creatividad requiere es] la comunicación de producto y también la organización de eventos. Todo aquello que implique comunicarse con el público de manera tan directa, requiere creatividad. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

I, com vèiem abans, quan reflexionen sobre l'impacte de les noves tecnologies en la pràctica de les relacions públiques, alguns directius també opinen que en el nou *entorn 2.0 és necessari aplicar una major dosi de creativitat*, per tal d'aconseguir l'*engagement* o implicació dels consumidors.

Tota la part de comunicació *online* també requereix molta creativitat. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Per contra, les àrees que els directius opinen que requereixen menys creativitat són les *de comunicació financera i comunicació de crisi*.

En la comunicació de crisis, evidentemente, se da poco margen para la creatividad. Son temas muy serios y con pautas muy fijadas. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Tot i que hi ha directos d'oficina que pensen que també la comunicació corporativa i de crisi necessita creativitat.

Parece que la comunicació corporativa es la que está más alejada de la creatividad, y es muy importante aplicarla en ella. Esta capacidad de resolver problemas de un modo creativo. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

La creativitat és important a l'hora de solucionar problemes de Comunicació Corporativa. És una creativitat diferent. No es tracta de tenir una idea original i súper divertida, sinó que es tracta d'una creativitat més estratègica, més encaminada a resoldre problemes. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Tot i que són pocs, també hi ha alguns directius d'agència que consideren que *cal creativitat en la mateixa mesura en totes les àrees de relacions públiques*.

Jo m'hi resisteixo [a pensar que hi ha àrees que requereix més creativitat que d'altres]. Dic: no, tot requereix creativitat! [...] Per exemple, vam tenir un cas [...] [de] *lobbisme*. [...] Doncs mira que ha estat un dels casos en què més creatius hem hagut de ser. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

[...] creo que la creatividad es un reto enorme, pero creo que debe estar en todo. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

- **La figura del director creatiu en relacions públiques (categoria 11)**

A les empreses consultores en comunicació i relacions públiques analitzades *no existeix, amb l'excepció d'un únic cas, la figura d'un director creatiu o d'un equip creatiu*. A algunes de les agències internacionals, sí que hi ha directors creatius que ocupen aquest càrrec a nivell internacional, però els entrevistats expliquen que la relació que tenen amb ells des de les oficines d'Espanya és molt aïllada. És el cas d'agències com Burson-Marsteller, Bassat Ogilvy i Hill and Knowlton.

Cuando empecé a trabajar aquí, había una figura de director creativo a nivel interacional, pero estaba involucrado también con clientes. En estos momentos no la hay [relación con el director creativo internacional]. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Ara mateix no ens dóna un suport molt directe. Ens dóna pautes... ens desenvolupa metodologies de creativitat..., però no comptem amb ell en els equips de treball. [...] Però no ens aporta solucions a les nostres propostes estratègiques pels clients. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] es tracta d'un *overhead* que quasi no veus mai, que assessora en comptes globals en les quals difícilment participem des de Barcelona. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Per altra banda, les agències que afirmen disposar d'un director creatiu, quan en descriuen les funcions, en realitat s'estan referint a *dissenyadors gràfics o a directors de producció d'esdeveniments*.

Tenim una persona que és creativa, però és que és un tot terreny: és responsable de disseny, s'encarrega del disseny i manteniment de pàgines web... (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

En una de les agències, subcontracten a directors creatius en projectes determinats d'organització d'esdeveniments. I aquesta figura la busquen entre professionals que

han estat directors de grans produccions musicals, de teatre o que han treballat en produccions cinematogràfiques o publicitàries.

Nosotros, cuando debemos organizar un gran evento, sí que vamos de la mano de un director creativo, que ve el evento como una película. Tiene esa capacidad creativa de narración, de imaginarse absolutamente todo. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

En una altra, fa poc que s'ha apostat per potenciar la figura d'un director creatiu, però es tracta d'un director de comptes que, a més a més, ofereix un suport de creativitat transversal a tota l'agència.

[...] és un tema incipient, jo crec que ara mateix la persona que fa aquesta funció, que és una dona, és un mix entre directora d'àrea de Màrqueting-Consumidor –que potser és l'àrea d'especialització que més peu dóna a la creativitat- i que a la vegada dóna assessorament i treballa en equip amb membres d'altres àrees. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

De tota manera, el fet de no disposar de directors creatius entre els seus empleats no es percep com una mancança, sinó com a *quelcom no necessari*.

No he echado de menos esta figura en nuestra agencia. [...] La creatividad me parece muy importante a todos los niveles. Tan importante que no se la dejaría bajo la responsabilidad de nadie, porque entonces parecería que él piensa la creatividad y todos los demás ejecutamos. Y no es así. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

[...] no conec jo dins del nostre sector aquesta figura reconeguda tal i com està a les agències de publicitat. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

No veig aquesta figura en el sector de les agències de relacions públiques. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Yo, personalmente, no la veo [la figura del director creativo en relaciones públicas]. [...] A mi me cuesta recomendar esta figura para las agencias del sector. No me atrevería a proponerlo. No creo que fuera viable. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

De fet, molts consideren que *la figura del director creatiu és pròpia del sector de la publicitat, però no de les relacions públiques* i que, per tant, no cal incorporar-lo en el sector.

És que nosaltres no tenim aquesta figura. Jo crec que és una figura del món de la Publicitat. [...] En relacions públiques, no entenc quin rol juga un director creatiu. No li veig el sentit. Ni m'he trobat mai amb cap agència que en tingui. És un concepte que veu molt del món de la Publicitat. I, és clar, nosaltres no som una agència sortida del món de la Publicitat (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

Aquí no es como en las agencias de publicidad, que tienen directores creativos. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Els directius que creuen que no és necessari que hi hagi directors creatius a les consultores (que, com hem vist, són quasi la immensa majoria) opinen unànimament que *la creativitat l'han d'aportar tots els membres dels equips de comptes*.

[...] creo que la creatividad es tan importante, que la deben tener todos. Bueno, todos lo que están en la preparación de propuestas. [...] Las personas que lo hacen, si no son creativas, no hay manera de que salgan adelante. Entonces, delegar esto en una persona que es la que te hará la creatividad, cuando tu eres quien haces la ejecución, pues

no creo que funcione. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

El que necessitem és gent creativa. [...] I que això sigui l'exclusiva d'algú creatiu i que els altres executin... (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

[...] al final, el que aportaria un director creatiu és el que està aportant l'equip responsable d'aquell compte. És una feina d'equip en el nostre cas, de coneixement del client. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

[...] la creativitat ha d'estar en cada persona. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Se espera un poco de creatividad por parte de todos. Al menos en [nuestra agencia]. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Nosotros lo que debemos hacer es que nuestros equipos de cuentas utilicen más la creatividad, dediquen más tiempo a pensar en algo novedoso, distinto, atractivo... pero deben ser los equipos de cuentas. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

A banda, un dels motius pels quals es considera que no hi ha directors creatius a les consultores de relacions públiques, és perquè no tenen una *mida* suficient.

[...] el problema es también de volumen de las agencias. Las grandes consultoras de relaciones públicas en España tienen 30, 40 o 50 personas y los recursos, se ponen en la gente de cuentas. Quizá esta figura exista a nivel internacional, pero en España no es habitual. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Jo veig que no tenim el tamany suficient perquè hi hagi aquesta figura [de director creatiu]. [...] amb l'estructura que tenim i el tamany de negoci que tenim... no tenim el volum suficient com per justificar l'estructura d'un equip creatiu ni un director creatiu. [...] Si tinguéssim una agència [...] com la que tenim a Londres, amb 350 o 400 persones, doncs llavors segurament sí que tindriem un equip creatiu. [...] és més una conseqüència del tamany del mercat, que d'una decisió estratègica. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Hi ha alguns directius d'agència, que consideren que en el futur seria convenient incorporar la figura del director creatiu a les consultores de relacions públiques, tot i que ho veuen complicat a nivell de costos econòmics.

[Veo el rol de director creativo] como estratégico, también. [...] Entendemos que para según qué proyectos es muy necesario. [...] Para el área de organización de eventos es estratégico tener un director creativo. Lo que pasa es que es un lujo. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

És probable que amb l'evolució natural de les relacions públiques, la companyia que s'ho pugui permetre –i subratllo això últim- tingui a un director creatiu. Però pensa que, salarialment –i això si vols contrasta-ho amb altres col·legues- un director creatiu pot arribar a cobrar cinc i fins a sis vegades el que cobra un executiu de comptes d'una agència de Relacions Públiques. Per tant, jo aquí què faig? Si tinc una estructura de vint persones, contracto a cinc executius o a un director creatiu? (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

- **Els premis del sector (categoria 12)**

Els entrevistats creuen que, així com en el sector publicitari és força habitual que les agències presentin les seves campanyes a concursos, en relacions públiques no és una pràctica extesa. Tot i així, cada vegada són més les consultores que es presenten a premis com els *SABRE* (que otorga la revista *Holmes Report*), als *Premios ADECEC* i els *European Excellence Awards*. Més minoritària és la participació en premis com l'*ASPID* (especialitzat en Comunicació en Salut), els premis de la revista *PR Noticias* i els de la revista *PR Week*.

Igual SABRE es el más potente, porque tiene una repercusión internacional muy grande. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Els premis SABRE crec que són els més prestigiosos del sector. [...] En relacions públiques la participació en premis del sector cada vegada anirà a més, però espero que no arribi a ser com als anys 90 en el sector de la publicitat [...] Espero que els clients no triïn a les agències perquè hagin guanyat premis, sinó per la idea que t'estan proposant. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Algunes agències de relacions públiques, sobretot les internacionals, convoquen *premis propis* internament.

[...] tenemos también premios dentro de [nombre agencia], en las que nos presentamos con campañas dentro de la misma compañía, que nos ayudan también a ver ideas y para motivar. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

En aquests premis, *els entrevistats no coneixen que existeixin categories especialitzades en la creativitat de la campanya en sí.*

No [existen categorías específicas de creatividad] porque todos los premios se ganan por la creatividad. La creatividad es muy transversal. Y, de hecho [...] las campañas que ganan son las más creativas. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Hi ha premis per sector i per geografia. I per servei. És a dir, hi ha: premis de Comunicació Corporativa o Premis de Comunicació de Crisi... i, per altra banda, premis d'Ibèria o premis de França... o premis del sector de l'automòbil... Però, que jo sàpiga, no hi ha premis de creativitat. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] hay tantas categorías, que no sé si hay alguna especializada en la creatividad. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

Perquè es valora la creativitat, però sempre al servei dels resultats. I els resultats en el nostre cas signifiquen resultats de negoci. La creativitat hi pot jugar un paper important, o no, en la mesura que ajudi a assolir els resultats de negoci del client. [...] Un premi de publicitat el podràs guanyar amb una gran idea creativa, un premi de relacions públiques mai el guanyaràs només amb una idea creativa. Per això encara no ens entenem pel que fa als premis. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Més recentment, *les consultores de relacions públiques estan començant a presentar alguna de les seves campanyes a festivals que fins ara estaven especialitzats en comunicació publicitària.* És el cas d'*El Sol*, *Eurobest* o el *Cannes Lions*, que fa poc van incorporar una categoria de relacions públiques. En aquestes categories, però, sol ser habitual que les agències de relacions públiques hagin de competir amb agències de publicitat que han desenvolupat una campanya de relacions públiques.

Els premis del sector els valoro molt bé. [...] En canvi, els premis internacionals de Publicitat que tenen una categoria de Relacions Públiques –que no considero que siguin premis del sector–, aquests els valoro diferent. Crec que aquests premis encara no saben com valorar bé la nostra feina i que, per altra banda, nosaltres com a sector encara no sabem com participar-hi. I crec que aquí encara hi tenim molt de camí per recórrer, perquè les empreses de publicitat i les centrals de mitjans ens estan guanyant terreny, perquè estan guanyant premis que ens corresponen a nosaltres. [...] En els premis Eurobest, els guanyadors de les categories de PR eren agències de publicitat, i les grans agències de relacions públiques ni hi érem representades. Però és que encara no hi ha la dinàmica de presentar-s'hi. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Hi ha agències, però, que estan fortament en contra de tots aquests certàmens i que, per tant, es neguen a participar-hi.

No ens presentem mai a res, nosaltres. [...] la nostra màxima és que nosaltres no som els protagonistes. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

Nosaltres no ens presentem a cap premi. [...] nosaltres actuem com a 'ombres' dels nostres clients. No ens agrada ser els protagonistes. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

No creemos ni en los premios ni en los *rankings* porque sabemos que están bastante manipulados. Entonces, no participamos. [...] Detrás de los premios, ya los sabemos, por la experiencia... siempre hay, o que has de pagar por la candidatura, o que has de pagar por la entrega de premios... está muy viciado. Y después de experiencias así de frustrantes, ya no nos presentamos a ningún premio. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011).

- Reflexions sobre els elements que encoratgen i que limiten la creativitat en relacions públiques

Tot i que a l'entrevista no es preguntava directament sobre quins creien que eren els elements que encoratjaven i quins els que limitaven la creativitat en la pràctica de les relacions públiques, en alguna de les converses va sorgir aquest tema de manera secundària. Així, entre els elements que encoratgen la creativitat vam detectar que alguns directius de les consultores feien especial menció a la *importància de que els membres dels equips de comptes viatgin*, ja que així poden impregnar-se d'altres estímuls visuals, veure noves tendències, etc. Així mateix, *barrejar els diferents equips de comptes, l'intercanvi d'experiències i l'exposició de case studies* es valora també com un dels elements que ajuda a estimular la creativitat entre els professionals de les relacions públiques.

Estem en contacte amb molta gent i això ens permet tenir un *creative thinking*. [...] Organitzem molts esdeveniments fora d'Espanya i això ens aporta noves maneres de pensar. [...] Si ets el responsable de la compte de X [marca d'alta costura] i t'emportes els periodistes a veure la desfilada a Milà, estàs en un entorn totalment creatiu. Com no serà creatiu X [marca d'alta costura] (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Com a elements limitadors de la creativitat, es citen la *falta de valor per assumir riscos per part dels clients*, la *manca de més temps per a dedicar a l'elaboració de les propostes*, la *falta de formació específica* en creativitat i la *tendència a la convencionalitat*.

[...] si luego no puedes ser tan creativo porque el cliente no se arriesga o porque a un cliente le da miedo, o porque el cliente es más

conservador... pero nuestra obligación como agencia es ir siempre un paso por delante y ser creativos, sin duda. Ser singulares. Proponer temas que sean diferenciadores. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

[...] existe una enorme contradicción en nuestro mundo, pues nos dicen que la salida está en la innovación, que es para lo que no está preparado nadie. [...] ¿Cómo es la formación en creatividad? [...] pienso que lo importante es que te quiten todo lo que te está limitando el ser más creativo. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Yo creo que nosotros para ser creativos debemos tener una mente un poco más abierta, porque creo que las relaciones públicas han sido muy convencionales y siguen siendo bastante conservadoras. Pero no hay excusa para la falta de creatividad. Tenemos que dedicar el tiempo que haga falta para hacer buenas propuestas. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

- **Reflexions sobre la idea creativa en relacions públiques**

Tot i que tampoc no es va preguntar directament als entrevistats quina era segons ells la definició del que seria una idea creativa en relacions públiques, arrel de l'anàlisi acurat de les transcripcions hem detectat alguns conceptes que els entrevistats associen a la creativitat i que mencionaven quan reflexionaven sobre alguna de les altres preguntes que els plantejàvem. Això ens permet, tot i que d'una manera molt preliminar, dibuixar un esboç del que els directius del sector consideren que és la creativitat en relacions públiques.

Així, alguns dels *atributs que els professionals de les relacions públiques atorguen a la idea creativa* en relacions públiques són:

- *arriscada*
- *no convencional*
- *diferent*
- *imaginativa*
- *singular*
- *atractiva*
- *sorprenent*
- *notòria*
- *que commou/ emocional*

És important arriscar-se, perquè si fas les coses convencionals és el que fa tothom. I la creativitat és una eina important. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

[...] nosotros [los profesionales de las relaciones públicas] le llamamos creatividad a que algo sea distinto, novedoso, hacer algo que no se ha hecho nunca... pero allí se nos queda muchas veces la creatividad, Pero hay que dar un paso más allá. Los clientes lo reclaman. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

Però, a la vegada, creuen que la *idea creativa també ha de complir una sèrie de condicions*:

- *ser viable*
- *ser eficaç*
- *anar lligada amb l'estratègia, els objectius i els valors de la marca o companyia*

[...] la creatividad debe ir pareja con la eficacia. Es decir, una campaña muy creativa pero que no sea eficaz..., pues tiene problemas. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

La creatividad no es la estrategia, es un elemento que debería impregnar la estrategia. O las tácticas de la estrategia. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

[...] la creativitat ha d'encaixar amb la cultura de l'empresa. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

La creativitat només és important si contribueix als objectius de la companyia. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

La creativitat és molt important si va acompanyada d'una perfecta execució. Si no, espanta. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

En aquest sentit, en les respostes dels directius entrevistats, es perceben també alguns prejudicis pel que fa a la creativitat, com ara:

- que la creativitat és *quelcom de la publicitat i no és pròpia de les relacions públiques*.

La creatividad en publicidad es obligada porque es imprescindible destacarse de los demás, mientras que en relaciones públicas hacemos cosas mucho más elaboradas donde la creatividad es un además. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

- que *en publicitat es fan campanyes creatives només per guanyar premis*, cosa que no es fa en relacions públiques.

Nosaltres no fem campanyes per guanyar premis de creativitat. En publicitat, [en canvi] hi ha campanyes que han estat dissenyades per guanyar premis. (Joan Ramon Vilamitjana, director de Hill and Knowlton Espanya, 15 de febrer de 2011)

- que la creativitat a vegades són només *focs d'artifici*.

[...] tiene que haber un equilibrio entre que lo que presentas tienen que ser realmente creativo, singular, etc. pero ninguna locura. Es decir, lo que no venderemos es fuegos artificiales, nunca, jamás. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

- que la creativitat a vegades es basa només en *idees boges*.

- que en relacions públiques no es poden *vendre motos*.

Ser singulares y ser creativos no tiene que ser una explosión de algo que es ficticio. (Nerea Idoeta, Interprofit, 29 d'abril de 2011)

- que en relacions públiques no s'ha de ser creatiu, sinó *tenir els peus al terra*.

- que en relacions públiques no es pot ser *marciàns*.

- que en relacions públiques no es poden fer *experiments amb gasosa*.

En general, però, en les reflexions dels directius de relacions públiques entrevistats, es percep que en general consideren la creativitat en relacions públiques com allò que té com a objectiu aconseguir notorietat, allò que és original i que sorprèn.

La creatividad debe surgir de la búsqueda de un camino que sea realmente diferente. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

La creativitat és una manera de destacar, de sorprendre... [...] La creativitat la necessites quan no saps com solucionar alguna cosa o quan necessites alguna cosa que cridi l'atenció. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

D'altres, però, van més enllà i entenen la creativitat com a 'la capacitat per a resoldre problemes'.

La creatividad se tiene que utilizar en todo. Lo que pasa es que tiene formas muy diversas. La creatividad en Comunicación Corporativa, puede ser la capacidad de resolver problemas. La creatividad en Comunicación de Marketing puede ser en crear algo muy novedoso, que llame la atención, en un mundo donde cada vez es más difícil llamar la atención, porque hay multitud de productos y de marcas peleando para el mismo espacio. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

[...] reivindicuem la creativitat de les relacions públiques orientada a entendre el problema [...] saber detectar el problema i buscar-hi una solució. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicación, 24 de gener de 2011)

12. Discussió

12.1. Introducció

La literatura especialitzada sobre creativitat en relacions públiques és molt escassa i els seus autors coincideixen a afirmar que cal més investigació, la qual cosa pot dur-nos a pensar que el seu estudi desperta poc interès entre els teòrics.

“Research on the management and organisation of creativity in public relations is scarce.” (Daymon, 2000:18)

“Yet when it comes to studying the subject of creativity in public relations, there are no books about it, or even chapters within textbooks, and usually not even an index reference.” (Green, 2010:1)

De fet, revisant les obres que s’han convertit en referents en l’àmbit de les relacions públiques com les de Grunig i Hunt (2003), Cutlip *et al.* (2006) i Wilcox *et al.* (2009) observem que la creativitat es menciona de manera molt tangencial i que, quan es fa, és bàsicament per a referir-se a una de les qualitats que hauria de tenir el professional de les relacions públiques.

Al contrari del que succeeix en la majoria de manuals sobre comunicació publicitària, en els manuals de relacions públiques no es fa referència a cap de les teories de la creativitat (Leichliter, 2001:1), i si bé es menciona el *brainstorming* com una de les tècniques que es poden aplicar durant el procés de relacions públiques, no es descriu cap altra tècnica, ni es mencionen els autors que han investigat sobre la creativitat ni tampoc es fa referència a les diferents fases del procés creatiu. Tal com recorden Johnson i Hackman (1995) al pròleg de *Creative communication: Principles and Applications*,

“Creativity is discussed in a variety of communication courses ranging from organizational and group communication to public relations, persuasion, advertising, and scriptwriting. Unfortunately, many communication scholars and textbook writers have neglected the study of creativity.” (Johnson i Hackman, 1995)

Els autors de la –poca- literatura especialitzada en creativitat i relacions públiques que hem trobat provenen tant de l’àmbit acadèmic (Elliott, 1964; Moriarty, 1997; Daymon, 2000; Leichliter, 2001; Vázquez-Gestal i Fernández-Souto, 2006) com de l’àmbit professional (Lesly, 1966; Sitzman, 1980; Eklund, 2005; Parker, Wayne & Kent Ltd, 2005; Green, 2010).

Els resultats de la nostra investigació, basada en la revisió bibliogràfica així com en entrevistes en profunditat a directors creatius que han treballat en agències de relacions públiques a nivell internacional i a directors d’oficina de consultores que operen a l’Estat espanyol, suggereixen que la creativitat és una de les competències requerides al professional de les relacions públiques i que és també un dels criteris que tenen en compte les empreses client a l’hora d’escollir una consultora. Tot i així, la figura del director creatiu en relacions públiques genera forta controvèrsia, les tècniques de creativitat emprades en el sector es limiten bàsicament al *brainstorming*, i la creativitat segueix associant-se, principalment, a la comunicació de màrqueting i a l’organització d’esdeveniments.

Diverses són les veus que des de la pròpia disciplina reclamen que cal potenciar la creativitat en la pràctica professional (Moriarty, 1997; Daymon, 2000; Leichliter, 2001; Middleberg, 2001; Ries i Ries, 2005; Fernández, 2006; Vázquez-Gestal i Fernández-Souto, 2006; Austin, 2007; Baraybar, 2007; Palencia-Lefler, 2008; Green, 2010). Així

mateix, tèorics de les relacions públiques com Gregory (2008) i Wilcox *et al.* (2009) citen que la creativitat hauria de ser una de les competències del professional de les relacions públiques. A la vegada que d'altres autors referents de la disciplina com Jefkins (1993), Black (2004) o Cantor (a Cutlip *et al.*, 2006) mencionen qualitats properes a la creativitat com la imaginació, la flexibilitat, la curiositat i la capacitat per a resoldre problemes.

Per altra banda, estudis com els duts a terme per ADECEC (2008) i Grupo Consultores (*prScope 2009*), mostren que la creativitat és quelcom que cada vegada valoren més els clients en el moment de contractar a una empresa consultora de comunicació i relacions públiques, i que la falta de creativitat és un dels motius per canviar d'agència.

Però, tot i que tots aquests indicis semblen portar-nos a estar d'acord amb L'Étang (2009:32) quan afirma que la creativitat és “una habilitat molt apreciada en relacions públiques”, també hi ha indicis que encara no es pren prou seriosament dins les empreses del sector. Així, tal com apunta Strickland (2010) la creativitat encara és percebuda com un component addicional, però no part del nucli del procés de relacions públiques,

“At the moment, creativity in PR is seen as counsel alone and not the lead decision”⁸¹

Obrint l'enfoc per contemplar una panoràmica més àmplia, des del món empresarial són diverses les veus que consideren que la creativitat és quelcom que pot ajudar a augmentar la productivitat i quelcom imprescindible per a adaptar-se al nou context socio-econòmic (Golan, 1982; Amabile, 1983; Mumford i Gustafson, 1988; Woodman *et al.*, 1993; De Bono, 1994; Ford, 1996; Cummings i Oldham, 1997; Kotler i De Bes, 2004; Nussbaum, 2005; Pink, 2005; Breitenberg, 2006; Florida, 2010; *IBM CEP Study*, 2010).

Un opinió compartida per bona part dels autors de la literatura específica sobre creativitat en relacions públiques i pels directors creatius del sector que hem entrevistat, els quals apunten que la creativitat és un element que pot ajudar les companyies del sector a augmentar el seu volum de negocis.

Creativity is not just window dressing in a presentation; it wins business. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, gener de 2011)

Per què, doncs, sembla encara planar sobre el sector cert desinterès pel que fa a la creativitat? Podria amagar-se un desconeixement de com aplicar-la en relacions públiques?

De fet, existeixen encara certs mites sobre la creativitat i definir-ne el concepte no és quelcom fàcil. Com hem vist al llarg dels capítols del *Marc tèoric*, fa referència a la vegada a un procés cognitiu, al resultat d'aquest procés (el producte o idea creativa), a una característica dels individus i també a un entorn. Aquestes quatre dimensions, que foren descrites per Rhodes (1961), són sobre les quals s'ha dut a terme la majoria de la investigació científica sobre la creativitat.

Però aquesta investigació científica tampoc ha estat sempre constant i se sol situar un abans i un després de 1950, any en què Guilford impulsà el seu estudi disciplinar des de l'àmbit de la psicologia.

⁸¹ Thedrum.co.uk. *Q&A with Weber Shandwick's head of creativity on the new role*, Steve Strickland. 23 de juny de 2010 [En línia] [Consulta: 29 de juny de 2010] Disponible a: <<http://www.thedrum.co.uk>>

A Guilford se li atribueix la conceptualització, des de l'enfoc diferencial, de dos tipus de pensament: el *pensament convergent* (lògic, racional, vertical i que té com a objectiu trobar una única solució al problema) i el *pensament divergent* (lligat a la creativitat, orientat en diverses direccions, que busca trobar múltiples solucions alternatives i que es caracteritza per la flexibilitat, l'originalitat i la fluïdesa). La seva teoria inspirà també altres autors que des d'àmbits molt diversos han abordat la creativitat. Així, des del *management* De Bono (2007) classifica el pensament entre *vertical* i *lateral*, des del *màrqueting* Kotler (2004) conceptualitza el que bateja com a *màrqueting lateral* i des de les relacions públiques Green (2010) diferencia entre el *Red Light Thinking* i el *Green Light Thinking*.

El que tindrien en comú aquests tipus de pensament és el fet de buscar noves maneres de resoldre un problema partint de la capacitat d'establir connexions que aparentment no són lògiques. Una aproximació similar a la que des de la *teoria associacionista de la creativitat* va definir Mednick (1962) quan indicava que la idea creativa és fruit de la lliure associació d'idees remotes.

Des de la investigació sobre la gestió de la creativitat en el procés de relacions públiques, els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. també recorden que,

“Creativity is based on lateral thinking which creates a discontinuity in the mind's patterning system, escaping from old ideas and generating new ideas” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:5)

12.2. Creativitat... en relacions públiques? Alguns prejudicis i mites

Alguns dels directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques entrevistats encara semblen compartir la creença que la creativitat és una habilitat que només alguns individus posseeixen. Una idea que, més enllà de les nostres fronteres, sembla no ser una excepció en el sector de les relacions públiques (Leichliter, 2001).

Els autors que han abordat de manera específica la creativitat en relacions públiques coincideixen en destacar, però, que en realitat la creativitat és una capacitat que està en tots els individus i que, per tant, pot estimular-se a través de formació específica i creant un ambient que el recolzi i l'encoratgi (Moriarty, 1997; Eklund, 2005; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010; Leichliter, 2010). Una opinió que s'allunya de l'enfoc determinista i que comparteixen bona part dels reconeguts teòrics de la creativitat com Guilford (1959), Golann (1963), Csikszentmihalyi (1998), Lubart (2001), Landau (2002), Sternberg (2006), De Bono (2007) o Robinson (2010).

Malgrat tot, si bé són diverses les investigacions que, basades en l'anàlisi de la capacitat creativa de l'individu, han demostrat que la creativitat és una capacitat comú a totes les persones, també és cert que aquests mateixos estudis han arribat a la conclusió que la creativitat és quelcom que cada individu posseeix en un grau diferent i que és el resultat d'una sèrie de factors. Entre aquests elements, se situen les capacitats cognitives (intel·ligència, coneixements i habilitats tècniques), els factors de la personalitat (entre ells la motivació i la confiança), i, per últim, els factors ambientals (el context familiar, social, educatiu, laboral, etc.) (Eysenck, 1997).

Una altra idea preestablerta sobre la creativitat és que és pròpia de persones intel·ligents. En aquest sentit, Ricarte (1998) recordava que les facultats de la intel·ligència se centren en *recordar* i *reconèixer*, mentre que les facultats creatives estan més relacionades amb les de *descobrir*, *associar* i *combinar*. De fet, els estudis científics han demostrat que intel·ligència i creativitat, tot i ser interdependents, no

són sinònims, i que un alt grau d'intel·ligència no garanteix un alt grau de creativitat. Se sol situar al voltant dels 120CI el nivell mínim d'intel·ligència que afavoreix la creativitat, però a partir d'aquest nivell són altres factors –com els mencionats anteriorment- els que influiran que una persona potenciï, o no, la seva creativitat (Barron, 1969). Caldrà veure si en relacions públiques, l'entorn afavoreix o limita aquest potencial creatiu entre els seus professionals.

Leichliter (2001), Green (2010) i els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) opinen que el terme creativitat s'utilitza de manera habitual entre els professionals de les relacions públiques, però que molts d'aquests mateixos professionals semblen percebre-la com a quelcom molt abstracte i solen desconèixer els conceptes bàsics de les teories, processos i usos de la creativitat. Quelcom que hem pogut comprovar també amb la nostra recerca.

Així, entre alguns professionals de les relacions públiques entrevistats, encara sembla identificar-se més la creativitat amb el sector de la publicitat que amb el propi de les relacions públiques. Així mateix, és freqüent també escoltar a companys que es dediquen a les relacions públiques dir que ells no són creatius, identificant que els creatius són els 'genis' de la publicitat.

Ries i Ries (2005) segurament els dirien que són les relacions públiques les que han de ser creatives; i Robinson (2010) els hi indicaria que no hi ha persones *no creatives*, sinó que el que passa és que *no han après a ser creatives*, perquè ningú no els hi ho ha ensenyat, perquè no ho han practicat, perquè estan sota algun dels *bloquejos* de la creativitat o perquè no han trobat l'*element* (concepte que Robinson descriu com el camp on desenvolupar-se personalment i professionalment) que realment els motiva.

Tal com recorda un dels directors creatius entrevistats, en el sector de les relacions públiques,

There are millions of creative PR people out there. Unfortunately they are hidden behind the names Account Director, Account Supervisor and Account Executive. While it probably made their parents happy to hear the word *executive* in their children's title, the truth is they should be proud of their creativity. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Al llarg de la nostra investigació, també hem detectat que entre alguns dels directius de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol, encara existeixen certes idees preconcebudes sobre la creativitat com: que és quelcom propi de la publicitat i no de les relacions públiques; que la creativitat només la fan servir a les agències de publicitat per guanyar premis; que moltes vegades la creativitat només són *focs d'artifici*, o *idees boges*, o *coses de marcians* o *experimentes amb gasosa*.

Malgrat tot, els directors del sector entrevistats coincideixen en destacar que la creativitat és una qualitat que es valora en un professional de les relacions públiques i que també és quelcom que tenen en compte els clients a l'hora de valorar una proposta de comunicació, tal com també recollen els estudis d'ADECEC (2008) i l'informe *prScope 2009*.

12.3. La idea creativa en relacions públiques

En la bibliografia especialitzada en creativitat en relacions públiques la creativitat s'associa de manera habitual amb l'habilitat de generar noves idees i la capacitat per a resoldre problemes comunicatius (Sitzman, 1980; Daymon, 2000; Green, 2010). Una definició semblant a la que, segons Kilgour i Koslow (2009) és la més acceptada en

l'àmbit de la publicitat i del màrqueting, on es considera que la creativitat és una manera de resoldre problemes complexos per al benefici de les organitzacions.

La creativitat estaria així lligada a la incorporació de noves idees al procés de relacions públiques, i a la capacitat dels seus professionals d'anar més enllà de les propostes habituals, aportant valor afegit (Rawel, 2003).

Per altra banda, segons els directius creatius entrevistats, la creativitat en relacions públiques ajuda a resoldre problemes comunicatius, és una manera d'aconseguir que el missatge arribi als públics objectius i també un procés que permet buscar solucions noves i efectives. Implica una nova manera de pensar (fent servir l'anomenat pensament *divergent* i *lateral*) que es centra en buscar solucions alternatives i ampliar les possibilitats.

La idea creativa en relacions públiques hauria de ser *arriscada, rellevant, impactant i original* (Moriarty, 1997). I així ho indiquen també els directius creatius que treballen en agències del sector, els quals afegeixen que ha de ser, també, *diferent, imaginativa, fresca* i que *impliqui* als públics de l'organització.

12.4. La creativitat, competència professional

Com dèiem, la *creativitat* és una qualitat que es valora en un professional de les relacions públiques. Així ho recull l'informe Dircom (2010); autors com Pieczka i L'Etang (2006), Gregory (2008), Wilcox *et al.* (2009) i veus del sector professional com Cushman (2004), Budd (2007), Brinder (a Seitel, 2007), Maher (a Seitel, 2007) i Rubenstein (a Seitel, 2007). Altres autors del sector també mencionen qualitats vinculades a la creativitat com la *imaginació* (Jefkins, 1993), i la *flexibilitat* (Black, 2004; Cantor, a Cutlip *et al.*, 2006).

Els resultats de la nostra investigació entre els directius d'empreses consultores que operen a l'Estat, van mostrar-nos que la creativitat també es considera una qualitat important en un professional, tot i que la més unànimament citada fou la *curiositat*. Una qualitat, la curiositat, que també citen autors de l'àmbit de les relacions públiques quan descriuen al professional ideal (PRSSA Forum, 1990; Black, 2004; Cantor, a Cutlip *et al.*, 2006)

Els directius entrevistats també mencionen que un bon professional de les relacions públiques ha de ser *inquiet* i *tenir una ment oberta*, característiques que des de l'àmbit de la psicologia reconeguts teòrics de la creativitat com McKinnon (1962), Barron (1967) i Verbalin (1992) també han atribuït a l'individu creatiu

Una altra de les qualitats més mencionades per parts dels directius entrevistats és la capacitat i ganes d'aprenentatge, de saber una mica de tot, característiques citades també per autors de l'àmbit de la publicitat com Young (1940), de l'àmbit de les relacions públiques com Jefkins (1993), Cantor (a Cutlip *et al.*, 2006) i Wilcox *et al.* (2009) i per teòrics de la creativitat com Verbalin (1980) i McKinnon (1980).

Pel que fa a la formació, una opinió compartida entre diversos dels directius entrevistats és que no cal ser llicenciat o graduat en un estudi especialitzat en comunicació o relacions públiques, sinó que cal tenir una base cultural que pot provenir de qualsevol estudi universitari, preferiblement de les ciències socials i les humanitats. Una opinió que reconeguts creatius publicitaris com Segarra (2010) semblen compartir.

No sabem si aquesta postura es veu influïda pel fet que la majoria dels entrevistats són llicenciats en periodisme o en alguna carrera humanista, quelcom força habitual també entre la majoria dels responsables de comunicació que treballen en departaments de comunicació *in house* o integrats en empreses i institucions. Com revela l'anuari Dircom (2010:28) un 32,6% d'aquests professionals tenen estudis de

màster o doctorat –tot i que no especifica en quins àmbits-, el 35,3% són llicenciats en Periodisme, un 10,1% ho són en Ciències Econòmiques o Empresariales, un 7,5% en Ciències Jurídiques, i només un 5,3% ho són en Publicitat i Relacions Públiques⁸².

No entrarem ara en el debat sobre la valoració que es fa des del món professional de la formació universitària especialitzada en publicitat i relacions públiques, però sí que no pot deixar d'inquietar-nos que existeixi tan poca defensa dels estudis especialitzats entre els màxims directius del sector, quelcom que segurament seria impensable en d'altres àmbits professionals.

Per tal de millorar la competència creativa a nivell individual, els teòrics i els investigadors coincideixen a l'hora de mencionar que cal potenciar habilitats cognitives com la *sensibilitat per a detectar problemes* (Lowenfeld, 1962; Guilford, citat per Lubart, 2001) i la *flexibilitat* (McKinnon 1962; Barron, 1967). La flexibilitat és descrita per Guilford (1950) com una de les capacitats del pensament divergent que permet manipular i produir diferents tipus d'informació i pensaments, així com l'habilitat per veure altres angles. És també la capacitat d'adaptar-se ràpidament a situacions noves, traient profit dels obstacles imprevistos (Ricarte, 1998).

Dins de l'àmbit de les relacions públiques, Sitzman (1980) també definia els professionals de les relacions públiques creatius mencionant dues de les capacitats del pensament divergent descrites per Guilford (1950): l'*originalitat* i la *flexibilitat*. La flexibilitat, a la vegada, també és identificada per Green (2010) com una de les qualitats que hauria de potenciar el professional de les relacions públiques per tal d'incrementar la seva creativitat, ja que considera que pot ajudar-lo a identificar nous públics potencials, superar obstacles i generar idees alternatives a les inicialment proposades. En aquest sentit, Daymon (2000) també recomana que la flexibilitat sigui tinguda en compte també a l'hora de contractar a futurs professionals.

A nivell de personalitat, els teòrics de la creativitat han identificat diversos trets que afavoreixen l'increment de la creativitat, com la voluntat per superar obstacles, la capacitat d'assumir riscos, la capacitat de tolerar l'ambigüitat i la confiança en un mateix (Sternberg, 2006). Unes qualitats similars a les apuntades pel Center for Studies in Creativity i la Creative Education Foundation quan descriuen als individus creatius com a persones independents, assertives, autosuficients, perseverants i amb una alta tolerància a l'ambigüitat (Moriarty, 1997).

Un altre dels aspectes debatuts entre els teòrics és determinar si els coneixements profunds sobre un camp ajuden a augmentar el nivell de creativitat o si, pel contrari, poden arribar a limitar-lo. Així, mentre Romo (1997) s'alinea amb Csikzentmihalyi (1998) i considera que calen uns deu anys de treball sostingut per a que un individu pugui fer una aportació creativa dins del seu camp, Martindale (1989), Sternberg (1990) i De Bono (2007) apunten que és positiu que l'individu tingui una àmplia informació sobre el seu àmbit, però que ha de vigilar que aquests coneixements no el dominin fins al punt de no poder plantejar solucions alternatives a les preestablertes. Una idea compartida des del món de la publicitat per Bengston (1982) quan afirma que el coneixement "també té la capacitat de contaminar la creativitat".

En aquest sentit, podríem preguntar-nos si, dins del sector de les relacions públiques, tenir molta experiència en una àrea d'especialització, en un sector o en una tècnica de relacions públiques, ajuda a incrementar o pel contrari, limita, el potencial creatiu dels professionals i de les campanyes de comunicació que s'acaben elaborant.

Segons l'opinió dels qui exerceixen com a directors creatius dins del sector, per a aplicar creativitat en una campanya de relacions públiques cal experiència i tenir un

⁸² Altres estudis són Enginyeria (3,5%), Màrqueting (1,7%), Comunicació Audiovisual (1,3%), Psicologia/pedagogia (0,9%), i Sociologia (0,9%). Només un 0,9% d'aquests professionals no disposen d'estudis universitaris.

coneixement profund del sector i del negoci del client. A la vegada, però, creuen que la forta vinculació amb els clients que viuen els professionals que tenen assignada la compte, pot dificultar-los distanciar-se del problema i agafar la perspectiva necessària per aportar idees diferents, la qual cosa actuaria com un limitador de la creativitat.

[...] by becoming so ingrained with a client and their business, they [the account executives] becomes less and less able to be creative. The old adage is true: *The more you know about a topic, the less creative you'll be.* (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Es tractaria doncs d'aplicar el que Michalko (2001) bateja com una de les contradiccions de la creativitat: tenir coneixements però ser capaç d'oblidar-los en determinats moments, per tal que no condicionin la manera com abordar el problema i que sigui possible ampliar el ventall de possibles solucions.

Més endavant, veurem com hi ha oficines del sector on s'afavoreix que els equips de comptes no estiguin especialitzats per sectors o tècniques de relacions públiques, sinó que el que es busca és que hi hagi rotació per tal d'estimular una aproximació més fresca als problemes que plantegen els clients. Podria investigar-se en el futur si aquest tipus d'estructura permet que les propostes finals que es presenten als clients siguin més creatives i eficaces.

Pel que fa als aspectes de la personalitat que ajuden a incrementar la capacitat creativa dels individus, el més àmpliament citat entre els teòrics de la creativitat és el de la *motivació*. Golann (citat per El-Murad i West, 2004) ja defensava que la creativitat depenia, per sobre de tot, d'una *actitud*. Una actitud que Landau (2002) descriu com a oberta a les *preguntes*, a la *novetat* i a l'*experimentació*. I que Sternberg (2006) recalca que ha de mantenir-se forta malgrat la tendència al conformisme. Una opinió que coincideix amb la de Simberg (citat per David i Scott, 1992) quan manifesta que el desig d'adaptar-se a una norma acceptada pot esdevenir un fre per a la creativitat.

Amabile (1992) és segurament l'autora que més ha aprofundit en l'estudi de la relació entre motivació i creativitat, arribant a la definició del *principi de la motivació intrínseca de la creativitat*, segons el qual la creativitat és més fàcil que emergeixi quan l'individu està motivat perquè la pròpia activitat que realitza li agrada, perquè és intrínsecament interessant, agradable i satisfactòria. Tot i així, Amabile també fa referència a la motivació extrínseca (la que està determinada per l'entorn i que té per objectiu aconseguir alguna meta externa, com ara el reconeixement o la recompensa econòmica) i creu que aquesta també pot ajudar a incrementar el grau de creativitat de l'individu. És per això que recomana a les organitzacions premiar els avanços creatius presentats pels treballadors.

Altres autors que han ressaltat la importància de buscar allò que realment motiva a l'individu per a potenciar la creativitat en aquell camp són Csikzentmihalyi (1998) i Robinson (2010).

12.5. La creativitat en el procés de relacions públiques

Si partim de la idea que existeixen dos processos estudiats i identificats com són el procés creatiu i el procés de relacions públiques, segurament dominar-los ambdós ajudaria a incrementar el nivell creatiu de les propostes de comunicació que elaboren els professionals de les relacions públiques. No es tractaria de seguir-los de manera independent, sinó de ser capaços d'entrellaçar-los en un únic procés.

El procés de relacions públiques ha estat definit per diversos autors, malgrat la majoria s'inspiren en el *mètode RACE* (*research, action, communication, evaluation*) que

va conceptualitzar Marston (1963) i que es divideix en quatre etapes: la investigació, l'acció, la comunicació i l'avaluació (Matilla, 2007). El mètode RACE està essent però qüestionat últimament per alguns autors que prefereixen resumir el procés en tres etapes, en el que anomenen mètode PIE (*planning, implementation, evaluation*). Tal com recorda Xifra (2008:17) la diferència resideix a incorporar la investigació i l'acció del mètode RACE en una única fase de planificació.

Per la seva banda, a Cutlip *et al.* (2006:468) defineixen les relacions públiques en la seva fase més avançada com un procés de resolució de problemes basat en quatre etapes: (1) la definició del problema o la identificació de la oportunitat, (2) la planificació (fase que comprèn la identificació dels públics i la definició dels objectius, l'estratègia, les tècniques i les accions), (3) l'actuació i la comunicació (la implantació de les accions), i (4) l'avaluació.

El procés creatiu, per altra banda, està format per una sèrie de fases que conclouen amb la formulació de la idea. En ell, les fases no són necessàriament ni successives ni linials. Tot i que són molts els autors que han plantejat diversos models de procés creatiu (Helmholtz, 1896; Dewey, 1910; Poincaré, 1913; Wallas, 1926; Rossman, 1931; Young, 1940; Osborn, 1953; Gordon, 1961; Harris, 1960; Barron, 1964; Koestler, 1964; Amabile, 1996) la majoria s'inspiren en el model que va plantejar Wallas el 1926 i que es divideix en quatre etapes: (1) la *preparació* (on s'analitzen en detall les característiques del problema), (2) la *incubació* (fase en que de manera inconscient la persona continua analitzant el problema i es formen associacions), (3) la *il·luminació* (fase en que una idea prometedora passa de l'estat inconscient al conscient), i (4) la *verificació* (fase en que s'avalua, es redefineix i es desenvolupa la idea).

Des de l'àmbit de les relacions públiques, Sitzman (1980) i Green (2010) proposen cadascun un model de procés creatiu propi per a utilitzar en relacions públiques. Ambdós models són, però, molt semblants als definits pels teòrics de la creativitat des de l'àmbit de la psicologia. Malgrat tot, volem destacar que en el de Green, que bateja com *Les cinc i* (*informació, incubació, il·luminació, integració i il·lustració*) afegeix aquesta última fase, la *il·lustració*, que descriu com el moment en què s'ha de defensar la idea davant dels qui han de decidir aplicar-la o no. L'autor fa especial èmfasi en que tant important és tenir una bona idea com saber-la defensar. Com veurem més endavant, seria aconsellable que en aquesta fase de la *il·lustració* el defensor de la idea creativa intentés evitar les frases considerades *suïcides de la creativitat* i que foren recopilades per Clark l'any 1958.

Un professional de les relacions públiques hauria d'emprar, doncs, ambdós processos (el creatiu i el de relacions públiques) en el moment d'enfrontar-se a la búsqueda d'una solució a un problema comunicatiu concret.

Des de la psicologia, Amabile (*The Social Psychology of Creativity*, 1983) apunta que la solució a un problema pot sorgir de seguir uns passos predeterminats, o de la cerca de nous mètodes si no n'existeixen d'eficaços o es creu que aquests donen resultats limitats. En el primer cas la solució és *algorítmica* i en el segon, la solució és *heurística* i comporta buscar noves aproximacions creatives al problema (Griffin i Morrison, 2010).

Els directors creatius entrevistats coincideixen a l'hora de ressaltar la importància que adquireix per a la creativitat la fase preliminar: la de la investigació (definida també per alguns teòrics de la creativitat com a *preparació* o *informació*). En aquesta fase, que en realitat és comuna en ambdós processos (el procés creatiu i el procés de relacions públiques), aconsellen analitzar detalladament el *briefing* i buscar la màxima informació sobre el problema a resoldre. Cal analitzar el problema comunicatiu abordant-lo de noves maneres, fent preguntes diferents, buscant objectius més enllà dels que a vegades proposen els mateixos clients. En aquest sentit, un director creatiu adverteix que,

If you start your brainstorms with the same objective, you'll mostly finish with the same tactics. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Els directius d'oficina d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat comenten que normalment els clients els fan arribar un *briefing* escrit que els transmeten via mail o en una reunió presencial. Des de les consultores es valora quan el briefing va acompanyat d'una reunió, doncs en ella es pot aprofundir sobre els temes que es considera necessiten més atenció. Per altra banda, no sol ser habitual que en aquests documents s'expressi de manera explícita el grau de creativitat que es requereix a la proposta.

Per altra banda, els directors creatius i la bibliografia revisada coincideixen a l'hora de considerar que la creativitat hauria d'aplicar-se en totes les fases del procés de relacions públiques. És a dir, en l'anàlisi de la situació, el plantejament dels objectius, la identificació dels públics, la definició de l'estratègia, l'elaboració del missatge, la descripció de les accions, l'elecció de les tècniques i la definició dels sistemes d'avaluació.

Per tal de seguir el procés creatiu en paral·lel al procés de relacions públiques, els professionals del sector haurien d'aplicar tècniques de creativitat, preparar un entorn que facilités la fase d'*incubació*, treballar individualment però també en equip, compartir experiències i buscar nous punts de vista aprofitant els diferents perfils dels equips.

Si creiem que el càrrec de director de comunicació d'una organització l'hauria -o el pot- ocupar un professional de les relacions públiques (tal com apunten des de *L'Escola de la Comunicació Integrada*⁸³), aquest hauria de supervisar la comunicació de tota l'organització, ja sigui en format de campanyes de publicitat o de relacions públiques. En aquest sentit, hauria de supervisar aquestes campanyes en les seves dues vessants -estratègica i creativa- per tal de garantir que són coherents amb els valors, la missió i els objectius de l'organització.

A banda, els quatre rols de relacions públiques definits per Broom (1982) i recollits també a Cutlip *et al.* (2006): tècnic en comunicació, prescriptor expert, facilitador de comunicació i facilitador del procés de resolució de problemes; es veurien afavorits segons Leichliter (2001) per l'aplicació de mètodes i tècniques de creativitat. Permetria als professionals de les relacions públiques realitzar correctament els *brainstormings*, anar més enllà aplicant noves tècniques de creativitat, identificar possibles conflictes potencials, i ajudaria també a l'hora de combatre la saturació informativa buscant noves maneres de fer arribar els missatges als públics de l'organització.

El que sembla evident és que la creativitat ha d'anar sempre unida a l'estratègia comunicativa (al *com* assolir els objectius), però que, a la vegada, pot ajudar també a l'hora de formular l'estratègia de comunicació. Així ho manifesten tant els autors de la bibliografia especialitzada com tots els directius entrevistats.

Personally, I don't see how you can separate good strategy from good creative, and vice versa. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

La creatividad debe surgir de la comprensión de la estrategia. A veces hemos ganado una cuenta gracias a la idea creativa, pero no entendida únicamente como la que consigue destacar, sino aquella

⁸³ Tal com hem vist al capítol del *Marc Teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*, l'Escola de la Comunicació Integrada (o Integral) entén la integració de la comunicació de màrqueting, la comunicació corporativa i la comunicació interna en les organitzacions, sota la supervisió d'un càrrec únic: el director de comunicació (o Dircom) (Matilla, 2007:549)

que ha sido capaz de solucionar la necesidad comunicativa del cliente.
(Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Kathy Matilla, una de les autores que més ha investigat sobre el component estratègic de les relacions públiques en el nostre país, considera que el concepte d'*estratègia* segueix essent confús, degut al seu alt nivell polisèmic, tant terminològic com conceptual (Matilla, 2007: 23) i acaba describint l'*estratègia* com una forma de coneixement encaminada a la cerca de la manera més adequada de satisfer uns objectius, a través de la utilització d'uns mitjans (Matilla, 2007:15).

Si l'*estratègia* és quelcom que ajuda en el procés de presa de decisions, constituint una relació dialèctica entre fins i mitjans (Matilla, 2007:547) creiem que la creativitat hauria de ser un dels mitjans que els professionals de les relacions públiques haurien d'emprar per tal de resoldre els problemes comunicatius.

Però, així com en la literatura especialitzada en creativitat s'incideix a l'hora de considerar el pensament creatiu com a complementari del pensament estratègic, caldria veure si en la literatura sobre planificació estratègica s'esmenta la creativitat com una manera alternativa d'afrontar la resolució de problemes.

Contràriament al que passa en el sector publicitari, en relacions públiques encara sembla valorar-se la creativitat més com una tàctica que com un component cabdal de l'*estratègia* i del propi negoci, quan hauria de formar un binomi indissoluble (Eklund, 2010; Green, 2010).

Així, sembla existir una preferència a l'hora de definir les relacions públiques com a una eina estratègica de les organitzacions (quelcom que beu de la *Teoria de l'Excel·lència*⁸⁴ que s'ha convertit en *paradigma dominant*), però la identificació de la professió com a *creativa* no sol ser tan freqüent. Tal com indica Xifra (2008:15) "la dimensió estratègica i directiva de les relacions públiques és la que predomina en les principals definicions de les relacions públiques que han proposat les associacions professionals i els autors".

En aquest sentit, no són poques les agències que es descriuen com a consultores estratègiques de comunicació. N'hi ha que es descriguin com a consultores creatives de comunicació?

Potser ens trobem davant del que L'Etang (2009) descriu quan observa que les relacions públiques estratègiques poden ser vistes com el *Sant Grial* per part dels acadèmics i dels professionals de les relacions públiques,

"Dentro del discurso general sobre las relaciones públicas, las relaciones públicas estratégicas se consideran como de alto nivel, importantes, deseables, inteligentes, con visión de futuro, y se da por sentado que son *algo bueno*." (L'Etang, 2009:60)

Sota el nostre punt de vista, el professional de les relacions públiques hauria de dominar el procés de relacions públiques, sent capaç d'aplicar-hi *estratègia* i creativitat, sense caure en l'error d'obviar aquest segon component.

12.6. Àrees d'especialització i creativitat

⁸⁴ Tal com hem vist al capítol del *Marc teòric (part II) Aproximació teòrica a les relacions públiques*, la Teoria de l'Excel·lència va ser proposada per J.E. Grunig i ha estat recollida a Grunig (1992), Dozier *et al.* (1995) i L. Grunig *et al.* (2002). És una teoria normativa que descriu com s'han d'exercir de manera ideal les relacions públiques i que aboga per aplicar el model de comunicació simètrica bidireccional. (Xifra, 2008:15)

La classificació de les àrees d'especialització en relacions públiques pot efectuar-se des de diferents criteris: partint dels públics als quals es dirigiran les accions, de les tècniques de relacions públiques que s'aplicaran, del sector en el que operen les organitzacions, etc. La patronal del sector, ADECEC, indica que els serveis que solen oferir les consultores en comunicació i relacions públiques solen ser: relació amb els mitjans de comunicació, comunicació corporativa, relacions institucionals, reputació corporativa, comunicació de crisi, responsabilitat corporativa, identitat corporativa, comunicació de màrqueting i comunicació interna (ADECEC, 2008).

Els autors que des de les relacions públiques han abordat la creativitat, així com tots els directors creatius entrevistats, consideren que totes les àrees d'especialització es veuen enriquides amb l'aplicació de la creativitat. Ja sigui la identificació d'un conflicte potencial, la formació de portaveus, la comunicació interna o una acció de *lobbying* (Moriarty, 1997; Leichliter, 2001; Parker, Wayne & Kent Ltd, 2005; Jordan, 2006; Eklund, 2010; Green, 2010). Com apunta un dels directors creatius,

Creativity in messaging is always important: it gives the fresh approach we desire to ensure the message get across. In this sense it is equally important across all channels and PR specialities. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Per contra, bona part dels directius entrevistats de l'Estat espanyol, opinen que sí que hi ha àrees d'especialització que requereixen més creativitat que d'altres. Concretament mencionen la comunicació de màrqueting i l'organització d'esdeveniments. En canvi, les àrees que creuen no necessiten tanta creativitat són les de comunicació financera i la de comunicació de crisi.

[Lo que más creatividad requiere es] la comunicación de producto y también la organización de eventos. Todo aquello que implique comunicarse con el público de manera tan directa, requiere creatividad. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

En la comunicación de crisis, evidentemente, se da poco margen para la creatividad. Son temas muy serios y con pautas muy fijadas. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

12.7. L'avaluació de la creativitat en relacions públiques

Per altra banda, a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques no sembla existir cap mètode sistemàtic per tal d'avaluar les idees creatives i decidir quina és la que es proposarà al client. De tota manera, els directors creatius consideren que es tracta d'un element clau que s'hauria de fixar abans d'aplicar qualsevol tècnica de creativitat.

Si l'objectiu és presentar una idea que sigui acceptada per part del client, els directors creatius creuen que un dels criteris que millor funciona és pactar prèviament amb els clients quins seran els paràmetres amb els que jutjaran les propostes de comunicació que els presentaran des de l'agència.

Un altre mètode per tal d'avaluar la creativitat seria realitzar pre-tests i post-tests de campanya per a conèixer les reaccions dels *stakeholders*, quelcom que és força habitual en el veí sector publicitari; però que en relacions públiques sol veure's com a massa costós. Així, un dels directors d'oficina comenta,

S'hauria de fer un post test, però, és clar, amb els pressupostos amb els que ens movem, tu digues-li al client que es gastí el mateix que el que li ha costat la campanya, en fer un test. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Per tal de valorar una idea creativa, podrien contemplar-se les qualitats que han estat definides pels teòrics en creativitat (Newell, Shaw i Simon, 1958; Amabile, 1996; Ford, 1996; Kasof, 1996; Mumford i Simonton, 1997; Sternberg i Lubart, 1997; Reid et al., 1998; Koslow et al., 2003; Runco, 2004) i també pels teòrics i els experts en creativitat i relacions públiques (Moriarty, 1997; Eklund, 2010; Green, 2010): que la idea sigui capaç de convèncer al client; que atregui l'atenció dels *stakeholders*; que sigui rellevant; que sigui arriscada; que estigui en línia amb els valors, la missió i l'estratègia de l'organització/marca/producte/servei; que sigui diferent del que fa la competència; que resolgui un problema comunicatiu; que sigui novedosa; que no sigui convencional; que sigui original; que sigui apropiada; que sigui imaginativa; que sigui impactant; que tingui estil; i que sigui única.

La idea creativa podria examinar-se amb la bateria de preguntes proposades per Majaro (1988) o a les que indiquen els autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005). Una altra manera per avaluar la idea creativa seria fer servir el *barret negre* de la tècnica dels *sis barrets* proposada per De Bono. Com apunta Green (2010) altres tècniques que es podrien aplicar en la fase d'avaluació són la *Nominal Group Technique*, l'*Screening*, i la *prudential algebra*.

El que sembla clar és que la creativitat no només implica plantejar diverses idees alternatives, sinó que cal també saber escollir quina d'elles s'aplicarà. I en aquesta fase hi ha d'intervenir el *pensament convergent* de Guilford (1950), el *pensament vertical* de De Bono (2007) i el *Red Light Thinking* de Green (2010). En definitiva, es tracta de saber aplicar també la lògica, ja que, tal com recorda Moliné (2010) la creativitat és "la conseqüència real del pensament racional", i, com apunta De Bono (1994:44) "tota idea creativa valiosa ha de ser sempre lògica considerada a posteriori".

Pel que fa a qui té l'última decisió sobre quina idea creativa serà l'escollida i la que es presentarà al client, tot i que en una fase inicial la decisió pot ser col·laborativa, en última instància sembla que aquesta decisió recau en el director del compte o en el màxim directiu de l'oficina. Aquesta decisió, en relacions públiques, moltes vegades es pren aplicant mètodes informals com l'experiència prèvia, la intuïció o la discussió amb altres membres del grup, els quals són poc estructurats i sistemàtics (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005).

Tal com reconeixen els directius d'oficina, una vegada implantada la campanya de relacions públiques, tampoc s'aplica cap mètode concret per avaluar l'èxit o el fracàs de la idea creativa, doncs es creu que la valoració ha de ser global i basada en l'eficàcia. Malgrat tot, tampoc semblen existir mètodes massa estandaritzats en l'avaluació global dels programes de relacions públiques, més enllà dels *clippings* i de les auditories. Els *clippings* són qüestionats perquè només poden avaluar (i fins a un cert grau) l'èxit amb la relació amb els mitjans de comunicació deixant de banda la resta de públics de l'organització; i les auditories de comunicació són poc freqüents pels costos que comporten.

Buscar un sistema eficaç que permeti avaluar l'eficàcia dels programes de relacions públiques és quelcom que es reclama des del sector professional i que s'investiga també des de l'àmbit teòric i acadèmic (Dozier, 1992; Hon, 1998; White, 1999; Grunig, 2007; Cuenca, 2011). S'haurà de veure quin paper juga l'avaluació sobre creativitat en els nous mètodes que es proposin en el futur.

12.8. Tècniques creatives... o la omnipresència del *brainstorming*

Entre els directius d'oficines de l'Estat que hem entrevistat és unànime la identificació del *brainstorming* com la tècnica creativa. De fet, però, en el sector sembla que es fa

servir el terme *brainstorming* per a referir-se a qualsevol reunió en què els seus membres aporten idees.

El *brainstorming* està considerada una tècnica molt útil per a afavorir la generació d'idees en grup, tot i que s'hauria de garantir que s'aplica correctament dins les agències de relacions públiques. Així, caldria vetllar perquè realment s'apliaci l'avaluació, que cap membre del grup emeti judicis ni censuri cap de les idees que plantegen els seus companys, que existeixin les figures del moderador i de l'anotador, i que s'estipuli clarament abans de començar quina serà la durada màxima que tindrà la reunió i quins seran els criteris que es faran servir després per avaluar les idees obtingudes. En cas de no desenvolupar-se correctament, el *brainstorming* pot acabar essent una experiència frustrant per als participants i pot no acabar donant els resultats esperats.

Tot i que, com hem dit, el *brainstorming* és la tècnica més emprada en el sector, hem detectat en la investigació que en algunes de les agències també es fan servir puntualment tècniques com els *mapes mentals* (Buzan, 1994) i el *brainstorming a la inversa*, malgrat que els seus directius no sàpiguen exactament el nom d'aquestes tècniques ni tampoc com s'han d'aplicar en sentit estricte.

Per exemple, en el cas de l'obertura d'un supermercat, [en un *antibrainstorming*] es tracta de buscar idees per enfonsar-lo, etc. i, després, es buscava la manera de solucionar aquests problemes. (Isabel Grifoll, Inforpress, 25 de febrer de 2011)

Així mateix, en algunes de les agències que pertanyen a grans grups de comunicació multinacionals es fan servir mètodes propis del grup, com la *Blue Cow* (workshop de Hill and Knowlton), *Butterfly* (Bassat Ogilvy Comunicació) o el *Brand Asset Valuator* (eina del grup Young & Rubicam del qual forma part Burson-Marsteller).

I have always believed in the need to teach creative thinking to colleagues. In 2000 I developed the 'Blue Cow' workshop in creative thinking which I taught to 150 colleagues in London. Later I taught the workshop in the USA, Canada, Germany, Norway and Holland. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Aquí tenim una sort com a grup, que és que sí que disposem d'eines que són comunes a totes les companyies del grup [...]. Aquestes tècniques van canviant, ens les donen a conèixer als directius de la companyia, ens en fan formació a alguns seminaris... I algunes d'aquestes tècniques penses que poden ser útils i les apliques, i d'altres menys. Moltes d'elles [Butterfly] lligades a la creativitat, sobretot en la cerca d'*insights*. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

El fet que no s'apliquin més mètodes, tècniques i tàctiques de creativitat en el sector de les relacions públiques potser es deu a que els que actualment es fan servir es consideren útils i suficients, o, també, perquè els seus professionals desconeixen que n'hi ha d'altres que podrien aplicar-se.

En aquest sentit, els directors creatius entrevistats animen als professionals que treballen en el sector a conèixer quantes més tècniques millor per tal d'estimular la generació d'idees. Algunes de les tècniques que recomanen aquests experts són el *check-list* (Osborn, 1962), els *sis barrets* de De Bono (1988), els *ideatoons* (Michalko, 2001), els exercicis per a la resolució de problemes descrits per Van Gundy (2005), les tècniques que recopila en el seu llibre Higgins (1994) i llegir els llibres d'Evans (1991) i Frommer (2011). Aquestes tècniques, moltes d'elles similars a les que s'apliquen al sector de la publicitat, en realitat han sorgit de disciplines com la psicologia o el *management* i es poden aplicar en molts sectors professionals. Si han demostrat ser útils en d'altres sectors, tot fa pensar que segurament no faria mal provar d'aplicar-les en relacions públiques.

Observant amb més detall aquestes recomanacions que ens indiquen els directors creatius entrevistats, veiem que James M. Higgins descriu la creativitat relacionant-la amb l'originalitat i la imaginació, definint-la com un descobriment o combinació d'idees, i com una capacitat que duia a solucions efectives. És autor de *101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of new ideas for business* (1994), on descriu tècniques grupals i individuals per tal d'estimular la generació d'idees en l'entorn dels negocis, entre les quals inclou els mapes mentals i el *brainstorming*.

Arthur B. Van Gundy fou catedràtic de Comunicació a la Universitat d'Oklahoma fins l'any 1976 i membre també de la Creative Education Foundation. És autor, entre molts altres llibres i articles, de *101 activities for teaching creativity and problem solving* (2005), i va exercir també com a facilitador de *brainstormings* per a grans corporacions. És també autor de dues tècniques per al desenvolupament de la creativitat: *The Product Improvement CheckList* (1985) i *the Circles of Creativity* (1985).

James R. Evans és autor de *Creative thinking in the decision and management sciences* (1991) on destaca que és important que en les sessions de *brainstorming* imperi un ambient relaxat en que hi hagi lloc per l'humor, ja que el sentit de l'humor ajuda a allunyar la negativitat, un element que limita la creativitat. El sentit de l'humor, a més, ajuda a mirar el problema des d'altres punts de vista i a trobar-hi solucions inusuals.

“This doesn't mean to have a laugh-fest without purpose. It means allowing people to explore new avenues and thought in a risk-free environment.” (Evans, 1991:12)

Franck Frommer és un periodista francès autor de *La pensée Power Point: enquête sur ce logiciel qui rend stupide* (2011), on critica l'ús d'aquest programa durant les presentacions ja que considera que amb ell es dona més importància a l'exhibició i que es contamina el discurs, ja que molts oradors es limiten a repetir les frases projectades a la pantalla davant d'un auditori. Frommer critica també l'ús superflu de les imatges que s'incorporen a algunes diapositives amb una finalitat merament estètica.

Altres recomanacions que fan els directors creatius entrevistats són visitar la pàgina web de Garr Reynolds (garreynolds.com) i aplicar les tècniques que descriu Van Oech (creativethink.com).

Garr Reynolds és professor associat de *Management* a la Kansai Gaidai University i també col·laborador d'Apple. És un expert en *branding* i en com convertir una marca en quelcom desitjable a nivell emocional per part dels consumidors. Per a Reynolds, la marca és un dels béns més preuats d'una organització, per la qual cosa considera que la seva construcció requereix temps i una visió estratègica que requerirà també l'aplicació de campanyes de màrqueting i de relacions públiques. Però recorda que, per sobre de tot, és important que els valors de la marca siguin integrats per part de tots els treballadors i col·laboradors vinculats a l'organització.

“The brand is what a company stands for, it is their reason for existence. Every aspect of the firm is "the brand" so it is critical that the people (employees) within the company be the biggest evangelist of the brand.[...] The well developed and maintained brand serves as the foundation for the firm's PR and integrated communications. Without a strong, differentiated brand, all the communications, PR, and marketing will be of little use.”⁸⁵

⁸⁵ Garr Reynolds oficial site. *Branding*. [en línia]. Actualitzat 2004 [consulta: 27 agost 2011]. Disponible a: < <http://www.garreynolds.com/Branding/index.html> >

Roger Van Oech és doctor per la Universitat d'Stanford, consultor, conferenciant i autor dels llibres *A Kick in the Seat of the Pants* (1986), *Expect the Unexpected* (2002) i *A Whack on the Side of the Head* (2008). Van Oech recorda la figura d'Heràclit, qui considera el primer gran mestre de la creativitat.

Sobre la poca diversitat de tècniques de creativitat que s'apliquen en el sector de les relacions públiques, els directors creatius entrevistats es lamenten de la omnipresent associació en el sector entre *brainstorming* i creativitat, ja que consideren que la tècnica descrita per Osborn (1953) és només una de les moltes que es poden utilitzar per a estimular la generació d'idees, però que no s'ha de convertir en l'única eina creativa dels professionals de les relacions públiques.

Per altra banda, els resultats de la investigació que van dur a terme Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) entre professionals de les relacions públiques del Regne Unit, apuntaven una tendència similar a la que nosaltres hem observat: el 89% dels enquestats manifestava que la tècnica més emprada per estimular la creativitat a l'hora d'elaborar un programa de relacions públiques era el *brainstorming*. El mateix estudi posava de manifest el desconeixement de tècniques i teories de la creativitat per part dels professionals de les relacions públiques, per la qual cosa els autors manifestaven,

“While de concept of creativity is alien to many people, it was concerning to see the number of respondents who had never heard a selection of theories pertaining to creativity.” (Parker, Waynes & Kent Ltd., 2005: 20)

Però, més enllà de la manca de coneixement sobre teories de la creativitat, els autors de l'estudi mostraven la seva perplexitat en veure com aquests -pocs- coneixements no es posaven tampoc en pràctica.

Els autors de l'estudi, recomanen una sèrie de tècniques, tant individuals com grupals, entre les que inclouen el *check-list* (Osborn, 1962), els mapes mentals (Buzan, 1994), l'*SCAMPER* (Eberle, 1996), els *role playings*, la *lliure associació*, els *jocs de paraules*, i també activitats de *lleure* per a afavorir la diversió i el treball en equip dels membres de l'agència.

Per la seva banda Green (2010) recomana aplicar el que ell anomena *brainstorming estructurat*, en el qual es dóna molta importància a la fase prèvia i posterior a la reunió. Així, l'autor considera que és molt més útil si tots els participants disposen prèviament de la màxima informació sobre el tema a tractar i si, l'endemà de la sessió, poden escriure en un paper noves idees que se'ls hagin pogut ocórrer. D'aquesta manera, el que és una tècnica grupal es veu enriquida també per un esforç creatiu individual en el qual es dóna temps també per a la fase d'*incubació*, que Wallas (1926) va descriure com aquella on es produeix el treball inconscient de la ment.

Green (2010) també manifesta que els professionals de les relacions públiques podrien emprar moltes altres tècniques de creativitat, algunes de les quals, com hem vist, han estat citades també pels directors creatius que treballen en el sector i pels autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005): el *check-list* (Osborn, 1962), el *brainwriting* (Greene, 1987; Geschka, 1996), la tècnica dels *sis barrets* (De Bono, 1988), les *PO* (*inversió, exageració, distorsió...*) (De Bono, 1992), els *mapes mentals* (Buzan, 1994) i l'*SCAMPER* (Eberle, 1996). Altres tècniques que recomana -tot i aplicar-se normalment en la investigació sobre els consumidors- són enfocar el problema partint de la *piràmide de necessitats* (Maslow, 1954), la *Unique Selling Proposition-USP* (Reeves, 1964) i la *Nominal Group Technique-NGT* (Delbecq *et al.*, 1975).

Una altra autora que ha escrit sobre creativitat en relacions públiques, Sandra E. Moriarty (1997) recomana aplicar tècniques com la *sinèctica* (Gordon, 1971), les tècniques proposades per De Bono i les recopilades a *Thinkertoys* (Michalko, 2006).

Cara a futures investigacions, podria estudiar-se quines tècniques és millor aplicar en relacions públiques, de la mateixa manera que investigar en quins moments és millor aplicar tècniques individuals i en quins altres grupals.

En el que semblen estar d'acord els directors creatius entrevistats és que el més recomanable és variar en l'ús de les tècniques de creativitat evitant així aplicar sempre la/es mateixa/es,

There are hundreds of techniques for creative thinking. It is important to vary and rotate the techniques you use, to help keep the thinking process fresh. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

12.9. El director creatiu: una figura que genera controvèrsia en el sector de les relacions públiques

La conveniència de l'existència de directors creatius a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques genera opinions confrontades entre els professionals entrevistats. Alguns consideren que la seva figura representa una aposta per la creativitat, mentre que d'altres argumenten que la creativitat és (o hauria de ser) una qualitat inherent a tot professional de les relacions públiques i que, en conseqüència, no és necessària l'existència d'un rol específic dins les agències. Com apunta una directora d'oficina,

Creo que la creatividad es tan importante que la deben tener todos, sobre todo los ejecutivos que trabajan en la elaboración de propuestas y planes de comunicación. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

A partir del propi coneixement del sector i de les opinions recopilades en les entrevistes, sembla que actualment molt poques són les empreses consultores en comunicació i relacions públiques a l'Estat espanyol que comptin amb directors creatius entre les seves plantilles. Algunes de les causes que apunten els directius del sector entrevistats són l'estructura, el tamany i els recursos.

Per altra banda, els qui exerceixen de directors creatius d'agències de relacions públiques fora de les nostres fronteres, també reconeixen que és difícil trobar oficines que puguin justificar les despeses de tenir una persona exclusivament dedicada a la creativitat, tot i que consideren que si aquesta figura no es generalitza és, principalment, per falta de tradició.

Així, mentre que les agències de publicitat s'organitzen generalment per funcions: equips de comptes, equips creatius (*duples creatives*), planificadors de mitjans, i *planners*; a les consultores de comunicació i relacions públiques els equips són principalment de comptes i es divideixen per l'especialització de serveis o àrees (divisió de salut, de màrqueting, de crisi...), més que no pas per habilitats (creatives, d'organització, de redacció...).

Des de l'àmbit publicitari, Echeverría (1995:61-62) descriu l'estructura de la majoria de les agències de publicitat i la compara amb les fases del procés creatiu. Així, indica que els equips de comptes i els de planificació de mitjans estan formats pels professionals que bateja com el *grup lògic*, els quals s'han d'encarregar d'identificar el problema comunicatiu, definir-lo i establir els objectius a aconseguir. Per contra, el *departament creatiu* és l'encarregat d'obtenir les idees que puguin conduir a les solucions cercades. Per últim, situa el *grup tècnic*, format pels experts en producció gràfica i audiovisual, que són els encarregats d'avaluar la viabilitat de les idees i de posar-les en pràctica. En aquesta última fase, l'autor comenta que sol tornar-hi a intervenir el *grup lògic*.

Aquesta diferenciació entre *equips creatius* i *equips lògics* no s'aplica en el sector de les relacions públiques, on la majoria d'agències estan organitzades per equips de comptes. En aquest sentit, han de ser més multidisciplinars, ja que s'encarreguen de la planificació, la implementació i l'avaluació dels programes de relacions públiques. En definitiva, sembla recaure també en els professionals de comptes la necessitat d'aportar creativitat a les propostes de relacions públiques.

Però, tots els membres dels equips de comptes són conscients que la creativitat és una competència que se'ls requereix? Disposen dels coneixements i recursos necessaris que els permetin estimular el seu potencial creatiu? Aquestes són preguntes que poden guiar futures línies d'investigació.

Segons els directores creatius entrevistats, el fet que no existeixin equips especialitzats en creativitat dins les agències de relacions públiques provoca que els professionals del sector no desenvolupin tant la creativitat com els seus col·legues del sector publicitari.

A la majoria d'agències que formen part de la nostra mostra són els directores de comptes qui, dins les oficines, s'encarreguen també de liderar els processos creatius i de decidir quines són finalment les idees que es presentaran al client.

La creativitat sorgeix de comptes, de la gent que coneix les necessitats del client. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Segons els entrevistats, la figura del director creatiu la trobem normalment en oficines amb major nombre d'empleats, com les de Nova York o Londres, on a la vegada s'encarreguen d'oferir serveis transversals a les oficines que té l'agència a d'altres països. Algunes grans multinacionals de les relacions públiques, compten també amb un director creatiu a escala mundial, que s'encarrega de coordinar a directores creatius repartits en diversos països, però no sol ser habitual que aquests professionals comptin amb un equip de suport, sinó que actuen com a *facilitadors* de la creativitat, ajudant als equips de comptes.

Els directores creatius entrevistats comenten que les seves funcions es basen en l'organització de *workshops* sobre creativitat dins de la companyia, la implantació de programes innovadors, la investigació sobre noves tendències en comunicació i l'elaboració de propostes comunicatives puntuals per a clients concrets. Actuen de vegades, doncs, com a consultors sènior de l'agència assessorant a determinats clients. Una altra de les seves funcions és la d'actuar com a *facilitadors* de la creativitat, ajudant als empleats de la companyia i també als clients en el procés creatiu.

I provided creative and strategic direction, facilitated workshops and brainstorming, and ran training courses in creative thinking and writing. (Andrew Eklund, Aqus, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

I was always available to discuss client briefs, to act as an extra pair of eyes to make sure we were looking in the right place for ideas. I was also encouraged to challenge colleagues' thinking, to help ensure they were following the right strategy and being bold in their thinking. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

Des d'Espanya, els directores d'oficina d'agències multinacionals tenen constància d'aquesta figura a nivell internacional dins la seva pròpia empresa, però expliquen que no hi tenen un contacte massa directe en el moment de preparar propostes de comunicació per als clients.

Per altra banda, en els pocs casos en què oficines de l'Estat espanyol disposen de director creatiu, moltes vegades en realitat es tracta de dissenyadors gràfics o de coordinadors artístics i escenògrafs que col·laboren en el disseny de peces gràfiques o en l'organització d'un esdeveniment. Sembla existir, doncs, certa confusió sobre el terme i les funcions que hauria d'exercir un director creatiu en relacions públiques. Una confusió que és també habitual entre bona part de la societat i que veu de la concepció de la creativitat com a quelcom més vinculat a l'art (Tatarkiewicz, 2002).

En essència, la funció d'un director creatiu en relacions públiques hauria de ser la d'estimular la creativitat dins de l'empresa, principalment ajudant als equips de comptes a aplicar estratègies i tècniques que permetin elevar el nivell creatiu de les propostes que es presenten als clients. Per a fer-ho, s'hauria d'encarregar també de formar en creativitat als equips, de garantir que les tècniques de creativitat es desenvolupen correctament, d'incentivar que s'apliquin més tècniques de creativitat més enllà del *brainstorming*, de defensar la importància de la creativitat davant dels màxims directius de la companyia, i d'argumentar l'eficàcia creativa de les propostes de campanya plantejades davant dels clients. El director creatiu actuaria també com un assessor extern ajudant als equips de comptes a buscar noves maneres d'afrontar els problemes comunicatius. Més que encarregar-se de manera individual d'aportar valor creatiu a les propostes de comunicació, actuaria com un facilitador de la creativitat, aplicant, en certa manera, un mètode semblant al que Sòcrates emprava en l'ensenyança.

A nivell d'estructura, una empresa consultora en relacions públiques podria també organitzar els equips seguint un esquema basat en funcions. Així, existirien els directors de comptes que serien els que s'encarregarien de tenir el contacte sènior amb el client i supervisar totes les campanyes de comunicació. Tal com apunten alguns dels entrevistats, podrien existir també els equips encarregats d'elaborar les propostes de comunicació. Aquests equips estarien formats també per professionals sènior i amb perfil estratègic de l'agència, però comptarien també amb un director creatiu que participaria en el procés i que els ajudaria a aplicar-hi mètodes de creativitat per a buscar noves maneres d'enfocar el problema i trobar-hi solucions alternatives.

En el procés d'elaboració de les propostes, els directors de comptes serien els encarregats de presentar el *contrabriefing* (és a dir, el *briefing* del client completat amb la informació que considerés rellevant), però deixarien després que fossin els equips d'elaboració de propostes els qui pensessin en possibles accions. D'aquesta manera, s'afavoriria que els coneixements del negoci del client no provoquin *tunnel vision*. Una vegada plantejades unes quantes idees inicials, hi intervindria de nou el director de comptes per opinar sobre quina creu que s'adapta millor al *briefing*.

Els executius de comptes, podrien estar especialitzats en sectors o àrees d'especialització, i encarregar-se de l'execució dels plans de comunicació aprovats pels clients, consultant amb el director de comptes i el director creatiu els dubtes que li sorgissin al llarg de l'execució

Del que es tractaria és d'aprofitar la *seniority* estratègica i de potenciar la creativitat existent entre els recursos humans de l'agència. El director creatiu, a banda de participar en l'elaboració de propostes, organitzaria també tallers en creativitat. A banda, podria potenciar-se també que les persones que tenen més habilitat per a 'la defensa de les propostes' estiguessin presents quan el director de comptes les presentés als clients.

De tota manera, desconeixem si aquest model funcionaria en el sector o si ja s'ha provat d'implantar i quins han estat els resultats. L'objectiu del model seria que la creativitat estigués present, sobretot, en el moment d'elaborar les propostes de comunicació i que el procés de relacions públiques tingués un fort component estratègic-creatiu.

Com hem vist a partir de les entrevistes realitzades, sembla que en algunes agències (sobretot les que no pertanyen a grans multinacionals) els equips no s'organitzen tant per sectors o tècniques de relacions públiques, sinó que prefereixen que hi hagi certa rotació. Per altra banda, les propostes de comunicació, tot i que moltes vegades les realitzen els directors de comptes, hi ha també agències on les elaboren *directors estratègics*, que actuen també com a supervisors de directors de comptes.

La majoria dels directius d'oficina entrevistats (7 de 9), però, sembla que no troben a faltar la figura del director creatiu a les seves oficines. En primer lloc, perquè opinen que es tracta d'una figura pròpia de les agències de publicitat i no de les relacions públiques. En segon lloc, perquè creuen que comportaria uns costos massa elevats. I, en tercer lloc perquè, per sobre de tot, consideren que els qui han d'aportar la creativitat són tots els membres dels equips de comptes,

En relacions públiques, no entenc quin rol juga un director creatiu. No li veig el sentit. Ni m'he trobat mai amb cap agència que en tingui. És un concepte que veu molt del món de la publicitat. (Olga Suanya, Tinkle, 11 de març de 2011)

[...] creo que la creatividad es tan importante, que la deben tener todos. Bueno, todos lo que están en la preparación de propuestas. [...] Las personas que lo hacen, si no son creativas, no hay manera de que salgan adelante. Entonces, delegar esto en una persona que es la que te hará la creatividad, cuando tu eres quien haces la ejecución, pues no creo que funcione. (Elena Elorriaga, Burson-Marsteller, 1 de febrer de 2011)

Nosotros lo que debemos hacer es que nuestros equipos de cuentas utilicen más la creatividad, dediquen más tiempo a pensar en algo novedoso, distinto, atractivo... pero deben ser los equipos de cuentas. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

La figura del director creatiu a les oficines espanyoles, on les més grans tenen 30, 40, 50 treballadors, es veu un luxe inviabl. Com apunta un director d'oficina, el fet de no disposar d'aquesta figura és més una conseqüència del tamany del mercat, que d'una decisió estratègica.

És probable que amb l'evolució natural de les relacions públiques, la companyia que s'ho pugui permetre -i subratllo això últim- tingui a un director creatiu. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

Però és que entre els mateixos directors creatius, tampoc hi ha una postura comú sobre si cal que existeixi aquesta figura en el sector. Alguns consideren que el que cal és que la creativitat s'impulsi dins les agències i que compti amb el recolzament dels seus màxims directius. D'altres creuen que sí que són necessaris els directors creatius, sobretot per tal d'evidenciar la importància de la creativitat en relacions públiques i per impulsar-la dins les agències, ja que consideren que els equips de comptes moltes vegades no tenen ni el temps ni els coneixements suficients per a aplicar el procés creatiu correctament.

Caldrà veure, en el futur, si la figura del director creatiu s'implanta en el sector de les relacions públiques. Fixant-nos en les agències de publicitat, per exemple, tampoc es tracta d'una figura que hagi existit sempre. De fet, en els seus orígens, els publicistes eren bàsicament directors d'art, i no va ser fins més endavant quan es va establir el tàndem director d'art - *copy* impulsat per Bill Bernbach als anys cinquanta. Més endavant, la figura del director creatiu es va crear com a coordinador dels equips creatius dins les agències de publicitat.

Per altra banda, és una tendència creixent que algunes agències de publicitat incorporin entre les seves plantilles una nova figura: la del *planner* o planificador

estratègic, que s'encarrega de definir l'estratègia de comunicació i d'investigar els públics objectiu. Una tasca que abans es repartien entre els equips de comptes i els equips creatius.

Si les estructures de les agències en el sector publicitari s'han adaptat a les noves necessitats comunicatives dels clients i del mercat, igual com ho han fet també les consultores de relacions públiques, pot ser que en el futur continuïn reestructurant els seus organigrames. Que això passi per crear departaments creatius, sembla en aquests moments poc probable.

De tota manera, no seria descabellat pensar que els canvis econòmics i tecnològics que afecten el món de la comunicació influiran en com seran les agències de publicitat i les consultores de relacions públiques del futur. En aquest sentit, des del món de la publicitat, ja hi ha veus que apunten que,

“Deberíamos pasar de estas estructuras actuales donde se crean ideas pero que están condicionadas a la estructura [el organigrama de agencia], a tener ideas que en sí mismas creen estructuras. Es decir, que a partir de una idea, tu deberías crear el equipo que la va a desarrollar, y ese equipo deberá ser distinto cada vez. Pasar de una manera fija a un entorno flexible y fluido. [...] Deberemos pasar de dirigir equipos a gestionar talentos. [...] De un liderazgo vertical a un liderazgo horizontal.” ⁸⁶

Tot i que l'aposta per la figura del director creatiu a les oficines espanyoles sembla no ser generalitzada, els directors d'oficina sí que demanen als professionals que hi treballen que tinguin -com hem vist- certs atributs com la curiositat, la capacitat d'aprenentatge, flexibilitat, inquietud i una ment oberta, que són totes elles qualitats pròpies dels individus creatius.

Tenir sentit comú, criteri, cultura, curiositat, ingeni i una ment oberta són bons punts de partida per a que un professional de les relacions públiques acabi sent creatiu amb el temps. Perquè la creativitat, l'inventar-se com comunicar, és una característica pròpia de les relacions públiques. (Salvador Aumedes, Bassat Ogilvy Comunicació, 24 de gener de 2011)

12.10. Estimular la creativitat en el sector

A partir dels resultats de la nostra investigació, sembla que igual que al soldat el valor, al professional de les relacions públiques la creativitat és una cosa que se li suposa. Però considerar que la creativitat forma part de l'ADN de tots els professionals de les relacions públiques pot comportar el risc de no fomentar-la suficientment.

En aquest sentit, és important recordar que la capacitat per assumir riscos, l'aposta per a desenvolupar accions comunicatives no convencionals, millorar la formació en creativitat entre els professionals del sector i fomentar un ambient de treball que elimini la negativitat; han estat identificats com a elements que ajuden a augmentar el nivell creatiu de les propostes de relacions públiques (Moriarty, 1997; Daymon, 2000; Green, 2010).

12.10.1. La importància del suport de direcció

⁸⁶ Segarra, Toni. Diálogos de cocina 2011. *Desaprender* [En línia]. Donosti. 14-15 març de 2011 [consulta: 2 maig 2011]. Disponible a: http://dialogosdecocina.com/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=194>

Per què la creativitat sigui estimulada en el sector de les relacions públiques, cal que els seus directius recolzin, donin suport, dediquin recursos i premiïn als treballadors que aporten idees creatives (Daymon, 2000; Green, 2010). Quelcom també recomanat des de l'àmbit dels management per autors com Cummings i Oldham (1997), Williams i Yang (1999) i Doyague (2008).

Com apuntava Amabile (1998) per a estimular la creativitat dins les organitzacions es fa necessari que els supervisors donin oportunitats als empleats per a expressar les seves idees creatives, deixin també llibertat per a què aquestes idees puguin ser expressades sense censura, dotin de recursos i temps al procés creatiu i facilitin i incentivin el treball en equip. En aquest sentit, De Bono (2007) afirmava que quan els treballadors perceben que la creativitat és valorada per part de la direcció de l'empresa, comencen a ser més creatius.

Des de l'àmbit de la publicitat El-Murad i West (2004) també subratllen la necessitat que la creativitat sigui encoratjada per part dels màxims directius de les agències, i demanen que aquests intentin minimitzar certs temors existents entre els treballadors com la por a la oposició i a la crítica, i els encoratgin a experimentar i a assumir nous riscos.

Els directius creatius entrevistats coincideixen també a l'hora de ressaltar que cal que a les oficines de relacions públiques es creï un clima de confiança i de llibertat, i que els directius encoratgin als membres de tots els equips puguin expressar noves idees sense por a aquestes siguin censurades.

The key is for senior management to encourage it, reward it, and understand that creativity isn't something tangible that can be added to a balance sheet. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Daymon (2000) subratlla la importància que els directius de les agències de relacions públiques afavoreixin, així mateix, l'autonomia dels membres dels equips de comptes. Premiar la creativitat es pot convertir també en un estímul per a què els equips de relacions públiques pensin en idees diferents (Green, 2010), de manera que potser podria ajudar crear incentius per a premiar l'aportació d'idees creatives.

12.10.2. La idea creativa requereix assumir riscos

La creativitat requereix la capacitat per assumir riscos i, a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, això passa per una decisió a nivell directiu, però també per una aposta per part dels clients.

Segurament, una idea creativa moltes vegades estarà allunyada d'allò convencional i de les accions desenvolupades a l'agència amb anterioritat, i és normal que generi certa incertesa i neguit entre els directius i els clients. Malgrat tot, és quasi impossible que, si el que es pretén és aconseguir un resultat diferent, aplicant les mateixes tècniques i tàctiques s'aconsegueixi. Així ho posen de manifest alguns dels entrevistats,

Yo creo que nosotros para ser creativos debemos tener una mente un poco más abierta, porque creo que las relaciones públicas han sido muy convencionales y siguen siendo bastante conservadoras. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

I see [...] clients and agencies trying the same tactics over and over, and somehow expect the repetition to increase business results. By its very definition, there is no such thing as a Big Idea which is safe. A Big Idea must break the rules, be risky, and more than likely, cause lots

of people to be anxious. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2011)

Daymon (2000) també alerta sobre el fet que, en relacions públiques, el que ha funcionat per a una necessitat comunicativa d'un client, pot no ser aplicable a un altre, per la qual cosa es fa necessari buscar solucions alternatives. Aquesta autora també observa que no tenir por a tornar-ho a intentar és un gran estimulant per a la creativitat.

Per tal d'augmentar el nivell creatiu de l'agència, cal doncs que els directius encoratgin als equips de comptes a assumir riscos en la planificació de les campanyes de comunicació per als clients. Pot ser que en algunes ocasions el resultat acabi en fracàs, ja que apostar per estratègies no convencionals i que abans no han estat testades fa difícil predir-ne els resultats. Però, per contra, la por al fracàs pot fer apostar per a solucions més segures però menys creatives.

Els directors creatius entrevistats també recomanen als professionals que busquin temps per a dedicar a la creativitat, que tinguin coratge per a assumir riscos, que no tinguin vergonya a l'hora de presentar les seves idees i que tinguin més autoconfiança.

12.10.3. Una lluita contra la negativitat

Els qui han exercit de directors creatius en el sector de les relacions públiques coincideixen a l'hora d'advertir que, per tal d'estimular la creativitat entre els professionals del sector, cal eliminar la negativitat. Entenent la negativitat en un sentit molt ampli que inclou el pessimisme, la falta d'autoconfiança, la por al rebuig, la inseguretat, la por a fer el ridícul i la por al fracàs.

Moriarty (1997), Daymon (2000), Eklund (2005), Green (2010) i l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent (2005) esmenten també la negativitat com el principal fre de la creativitat en relacions públiques.

De fet, la negativitat està considerada un dels elements que més limiten la creativitat en tota la literatura científica sobre creativitat. La por a equivocar-se o a fer el ridícul està tipificada com un dels bloquejos clàssics de la creativitat per autors de l'àmbit del *management* com Ray i Mayers (1986) i Lois (1991), de la psicologia com Simberg (a David i Scott, 1992) i del de la publicitat com Echevarría (1995).

Freud (1890) ja identificava que la repressió del *pensament primari* (inconscient, no subjecte a les lleis de la lògica i dominat per l'*Ell o Id*), podia portar a limitar la capacitat creativa de l'individu. I Simberg (citada per David i Scott, 1992) i Echevarría (1995) destaquen que la por a equivocar-se i a fer el ridícul és un fre molt poderós.

Els directors creatius aconsellen que, per tal de reduir la negativitat, cal eliminar els prejudicis i postposar l'avaluació, quelcom que està en les bases de tècniques de creativitat com el *brainstorming* i que trobem també en la bibliografia d'autors com Osborn (1953) i De Bono (2007), entre d'altres. Tal com indiquen alguns directors creatius,

We have to *un-learn* some behaviours in order to think creatively. [...] filtering is essential, but not when it is done too quickly. We need to take off our 'mental' filters for a while and look at the bigger picture, before come up with a solution. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

By allowing critiques, *devil's advocates*, *the voice of reason*, or any other outlandish comment into the brainstorm, you are destroying the foundation of creating something new. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

These phrases don't help: *I don't like that* (Try it, you just might like it!), *That won't work* (Never know till you try!), *That's already been done* (We could do it differently or better!) (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Aquestes frases i d'altres de similars ja varen ser identificades per Clark l'any 1958, qui les va incloure en un llistat on recopilava més de cent frases que diferencià entre *assassines* i *suïcides* de la creativitat. Les primeres es refereixen a les frases que provenen de la valoració de la idea per part de companys i col·legues (*No funcionarà..., No tenim temps..., deixem-ho per un altre moment...*), mentre que les frases *suïcides de la creativitat* fan referència a la pròpia manera com algunes persones presenten les seves pròpies idees creatives (*Pot comportar molt de temps, però..., Aquesta idea sembla inútil, però..., Aquesta idea no m'entusiasma, però...*).

En aquest sentit i com vèiem anteriorment, Green (2010) fa també un especial èmfasi en la importància de saber defensar una idea creativa en relacions públiques davant dels superiors i també dels responsables de l'empresa client, arribant a afirmar que la defensa de la idea és tan important com la idea en sí. Fa així referència a l'última etapa del procés creatiu en relacions públiques que bateja com a *Illustration* i en la qual recomana que els qui presentaran la idea han de ser capaços d'anticipar-se a les preguntes i objeccions que els supervisors o el clients li puguin plantejar.

12.10.4. Rutines de treball i creativitat

Un altre element que pot estimular la creativitat en relacions públiques és organitzar equips de treball formats per professionals amb perfils diversos entre si. Així, per exemple, a l'hora de buscar una solució creativa a un problema comunicatiu, per ajudar que l'equip estigui format per professionals amb molta experiència juntament amb professionals més novells, i barrejar també a especialistes de l'àrea determinada amb d'altres que no. D'aquesta manera, es podria evitar el que Daymon (2000) anomena *tunnel vision* i s'afavoriria que les idees resultants no acabin sent les habituals. Es tracta, en definitiva, de buscar una manera d'afavorir el que es coneix com *think outside the box*.

Aquesta tàctica sembla emprar-se ja en el sector, si més no puntualment, ja que a la majoria d'agències entrevistades afirmen que en les sessions de *brainstorming* normalment hi participen membres de diversos equips i també de diferents nivells.

El que no sembla produir-se amb tanta freqüència és el procés creatiu col·laboratiu amb equips creatius de les agències de publicitat que formen part del grup comunicatiu o amb les quals es té algun tipus de conveni. Potser la barreja d'equips entre aquestes dues disciplines podria ajudar també a buscar idees novadores en ambdós camps, o a l'hora de buscar una estratègia comuna de comunicació.

A la vegada, molts dels directius consideren que una bona manera d'incrementar la creativitat dins l'agència és afavorir l'intercanvi d'experiències i la barreja dels equips, per tal que els membres no tan vinculats a un compte aportin una visió més fresca. Aquest tipus d'experiències solen materialitzar-se en presentacions de *case studies* a la resta dels equips.

Unes condicions de treball que afavoreixin que els treballadors puguin viatjar, estar en contacte amb noves tendències en comunicació, conèixer a professionals de diferents àmbits, estar al dia de les novetats artístiques, etc. es creu que ajuda també a augmentar el grau de creativitat d'un professional de les relacions públiques. Com apunta un dels directius creatius entrevistats,

Creative people adore freedom: they delight in working across geographies, channels and borders when it allows them freedom of

expression and multiple sources of inspiration. (Melendy Britt, Weber Shandwick, 3 de desembre de 2010)

Estem en contacte amb molta gent i això ens permet tenir un *creative thinking*. [...] Organitzem molts esdeveniments fora d'Espanya i això ens aporta noves maneres de pensar. (Yolanda Torres, Equipo Singular, 4 d'abril de 2011)

Es tractaria de crear un ambient de treball que incentivi el que Paul Arden (2008) ja recomanava als professionals de la publicitat: que llegissin gran diversitat de llibres, que escoltessin diferents estils de música, que anessin a galeries d'art, que llegissin poemes, que mirassin fotografies, que establissin converses amb persones molt diferents, etc.

Tot i que es considera que en determinades ocasions és millor treballar la creativitat de manera individual, el treball en equip actua, moltes vegades, com a estimulador de la creativitat. En aquest sentit, es recomana crear espais de treball oberts on sigui més fàcil l'intercanvi d'experiències i d'idees.

Però un clima laboral que afavoreixi la creativitat ha d'anar més enllà de crear espais diàfans que afavoreixin un ambient de treball relaxat, que es dediqui un cert temps a organitzar *brainstormings*, o que de tant en tant es facin sortides d'equip per afavorir el *team building*. Cal que la creativitat formi part de la cultura organitzativa de l'empresa.

12.10.5. Formar en creativitat

Els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) davant la constatació que els coneixements sobre mètodes i teories de creativitat que tenen els professionals de les relacions públiques del Regne Unit eren molt escassos, animaven al sector a formar en creativitat als seus treballadors. De la mateixa manera, també Leichliter (2001) i Green (2010) consideren que cal més formació en creativitat entre els professionals de les relacions públiques. La importància de formar-se en creativitat la defensen també des de l'àmbit empresarial autors com Williams i Yang (1999) i De Bono (2007).

"It was found that while the need and value of creativity was understood, the levels of understanding of theory and techniques to achieve it were generally disappointing. [...] The industry must address this lack of knowledge as a matter of urgency." (Parker, Wayne & Kent Ltd., 200: 22)

"[...] creativity training would aid practitioners in learning the methods and techniques to ask better questions that would lead to more creative results" (Leichliter, 2001:74)

Des del sector de les relacions públiques, els directors creatius també subratllen que cal que els professionals que treballen en relacions públiques adquireixin més formació en creativitat, ja que han detectat que el nivell és molt baix. I arriben a la conclusió que, dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, sembla que la creativitat no es pren tan seriosament a nivell de formació com d'altres temes,

Most people have no articulate and specific idea what creativity is. And yet, we expect people to be able to perform creativity. You wouldn't expect an employee to perform any other skill without training, why creativity? [...] I'm always amazed when I'm brought in to talk about agencies' training calendars, and creativity – one of the things which ranks very high with employees – never seems to get on to a final list of "acceptable" training curricula. (Andrew Eklund, ex Burson-Marsteller, 7 de juliol de 2010)

Quelcom que sembla confirmar-se arrel de les converses mantingudes amb els directors d'oficines que operen a l'Estat espanyol, els quals confirmen que la formació sol centrar-se en idiomes (sobretot anglès) i noves tecnologies (blocs, web 2.0, etc.), però que no solen organitzar tallers de creativitat.

Com a futures línies d'investigació, considerem que també seria interessant estudiar quin pes té l'ensenyament de la creativitat en els estudis de relacions públiques que s'imparteixen a les universitats de l'Estat espanyol.

Si, tal com apunten autors com Echevarría (1995), Robinson (2005, 2007) i Porcar de Yelós (2008) el sistema educatiu en general no estimula la creativitat suficientment, sembla que la formació en creativitat podria paliar en certa manera aquesta mancança entre els aspirants i els professionals del sector de les relacions públiques. Tal com posen de manifest alguns directors creatius,

I don't think anyone has enough creative skills, because most of our education systems do not teach or encourage creative thinking. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

12.11. La creativitat, té premi? El reconeixement de la creativitat (o no) en els premis del sector

Els premis del sector als quals solen presentar-se les empreses consultores que han format part del nostre estudi són els *premis SABRE* (que atorga la revista *The Holmes Report*), els *premis ADECEC* i els *European Excellence Awards*. Algunes agències també es presenten als premis ASPID (Premios de Publicidad Iberoamericana de Salud y Faramacia), que estan especialitzats en comunicació en salut; als premis de la revista *PR Noticias*, i als que atorga la revista *PR Week*.

Els *premis SABRE* (*Superior Achievement in Branding and Reputation*) els organitza i lliura la revista *The Holmes Report*, una de les revistes més reconegudes en l'àmbit professional de les relacions públiques. Existeixen dues edicions, la *North America SABRE Awards* (que es lliura als Estats Units) i la *EMEA SABRE Awards* (en que participen agències que operen a Europa, El Pròxim Orient i Àfrica). Les categories dels premis SABRE inclouen categories geogràfiques (entre elles Iberia: Espanya i Portugal), categories per àrees d'especialització (comunicació de màrqueting, comunicació corporativa, relacions amb els mitjans de comunicació, etc.), categories per sectors (consum, b2b, tecnologia, salut, etc.), creació de continguts de relacions públiques (bloc corporatiu, memòria, *kit* de premsa, *website*, etc.) i *management* de relacions públiques (programa per als empleats de l'agència, campanya de màrqueting desenvolupada per promocionar l'agència de relacions públiques, programa de recerca i planificació, programa d'avaluació de resultats, etc.)

Preguntat sobre quins aspectes valoren els jutges a l'hora de decidir els guanyadors dels *SABRE Awards*, un dels membres del jurat respon que la creativitat hi juga un paper important,

“Creativity in terms of ideas and approach; engagement/resonating with the viewer, especially on an emotional level (for the more consumer focused campaigns); campaigns that make people smile and feel good.” (Aldo Liguori, 2010)⁸⁷

⁸⁷ Aldo Liguori és jutge dels premis i cap de Comunicació i Relacions Públiques de Sony Ericsson. The Holmes Report. *SABRE Awards* [En línia]. [Consulta: 14 desembre 2010]. Disponible a: <<http://www.holmesreport.com/sabreblog>>

Per la seva banda, la revista *PR Week* atorga anualment els *PR Week Awards*, que sumen ja 24 edicions. En aquests premis, tot i no existir una categoria especial dedicada a premiar la creativitat, sí que es valora especialment en les categories de *Young PR professional of the year* i *Consultancy of the year*, on s'explicita que,

“The judges will look for evidence of outstanding achievement in handling PR campaigns, showing creativity, relevance to brief and results”. [...] “Judges will look for evidence of financial growth, client list growth, client retention, staff retention and PR innovation.”⁸⁸

Els *European Excellence Awards*⁸⁹ compten també amb diverses categories (*best campaign, newcomer agency of the year, agency of the year...*). En ells, la creativitat és quelcom que el jurat té en compte a l'hora d'avaluar les candidatures que es presenten. Així ho fan constar a les bases,

“The jury will evaluate the creativity, innovation, cost-efficiency and strategy of the projects submitted, to award the best in European communications and PR”⁹⁰

En l'àmbit espanyol trobem els *Premios ADECEC*, que la patronal del sector a l'Estat espanyol convoca des de l'any 2007. Com expliquen a la seva pàgina web⁹¹, l'objectiu dels premis ADECEC és premiar les millors campanyes de comunicació desenvolupades per les consultores que pertanyen a l'associació. Inclouen diverses categories com: millor campanya de comunicació financera, en relacions institucionals, en comunicació de crisi, en comunicació corporativa, en comunicació interna, en comunicació de màrqueting, en comunicació de gran consum, en comunicació tecnològica, en comunicació en salut, en relacions amb la comunitat, i, per últim, a la millor campanya en comunicació digital.

Els *Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial*⁹² celebren aquest 2011 la seva tretzena edició. Van ser creats el 1997 per l'Asociación Española de Anunciantes (AEA) i el Grupo Consultores, amb l'objectiu de reconèixer la contribució de la comunicació a la consecució dels objectius empresarials de les empreses anunciants. Aquest premis atorguen medalles d'or, plata i bronze en categories com comunicació comercial, mitjans, responsabilitat social corporativa, etc. Per altra banda, també atorguen premis especials a les categories d'investigació, a l'estratègia innovadora, a la trajectòria publicitària d'una marca, a l'agència creativa de l'any i a l'agència de mitjans de l'any. En l'edició de 2005, el qui va ser-ne president del jurat, Rafael Mazón, ja comentava que en les propostes ja es veia una tendència cap a la integració de campanyes de comunicació que tenien vessants en publicitat, màrqueting i relacions públiques,

[...] entre las características más representativas de los casos presentados en este certamen destaca: la complejidad de los casos en el desarrollo de estrategias, mayor utilización de la investigación de mercados, el marketing directo relacional y las relaciones públicas integradas en el programa de marketing y coherencia visual entre todos los medios. Ante la saturación publicitaria los anunciantes han optado por medios que ofrecen una relación más personal como el

⁸⁸ *PR Week Awards*. [En línia]. [Consulta: 20 de desembre de 2010]. Disponible a: <<http://www.prweekawards.com/>>

⁸⁹ *European Excellence Awards categories*. [En línia]. [Consulta: 23 desembre 2010]. Disponible a: <<http://www.excellence-awards.eu/categories>>

⁹⁰ *European Excellence Awards jury*. [En línia]. [Consulta: 23 desembre 2010]. Disponible a: <<http://www.excellence-awards.eu/jury>>

⁹¹ *Premios ADECEC*. [En línia]. [consulta: 14 desembre 2010]. Disponible a: <<http://www.premiosadecec.com>>

⁹² *Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial*. [En línia]. [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.premioseficacia.com/>>

marketing directo y más creíbles como las relaciones públicas. (a Martínez, 2005)

Entre alguns dels altres premis del sector de les relacions públiques hi trobem: els *CIPR Excellence Awards*, que organitza el *Chartered Institute of Public Relations* del Regne Unit; els *PRSA Silver Anvil Awards*⁹³, que organitzen des de la *Public Relations Society of America*; els *IABC Awards*,⁹⁴ que organitza la *International Association of Business Communicators*; i els *IPRA Gold World Awards for Excellence in Public Relations*, que atorga l'IPRA des de fa 19 edicions i que inclouen una categoria específica a la creativitat,

“Creativity award: An award is presented annually to an entry that demonstrates outstanding creativity in public relations.”⁹⁵

Els entrevistats de les oficines de l'Estat, però, no tenen massa constància que la creativitat de les campanyes es valori d'aquesta manera en els certàmens als quals es presenten, malgrat que, com hem vist, és un element que es té en compte especialment en premis com els *SABRE*, els *PR Week* i els *European Excellence Awards*.

Des de fa pocs anys, algunes de les agències del sector de les relacions públiques comencen també a presentar-se a festivals de creativitat internacionals, que fins fa poc estaven especialitzats en comunicació publicitària però que de mica en mica van incorporant categories per a campanyes de relacions públiques. Alguns exemples d'aquests certàmens són *El Sol*, *Eurobest* o els *Cannes Lions*.

De fet, a partir de l'edició de 2011, els premis *Cannes Lions*, la primera edició dels quals fou l'any 1954, han canviat de denominació, passant de ser el Festival Internacional de Publicitat al Festival Internacional de la Creativitat. Aquest canvi reflecteix la transformació que ha experimentat en els últims anys el festival, passant de ser una celebració de l'excel·lència creativa en publicitat a representar l'excel·lència creativa en totes les formes de comunicació (*El Periódico de la publicidad*, 26 de novembre-6 de desembre de 2010: 23).

Per la seva banda, *El Sol*⁹⁶ es defineix com el *Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria*. La primera edició del festival va tenir lloc a Marbella l'any 1986, però des de llavors la seu del festival és Donosti. Fins l'any 2003 el festival s'anomenava *Festival Publicitario de San Sebastián* i limitava la participació a les empreses amb seu a Espanya, però a partir d'aquell any passà a denominar-se *El Sol* i a ampliar la participació a tots els països de parla hispana i portuguesa. El festival inclou deu categories: diaris i revistes, exterior, ràdio, mitjans, màrqueting directe, màrqueting promocional, relacions públiques, publicitat i comunicació digital, i salut i campanyes⁹⁷.

Creats l'any 1988, els premis *Eurobest (European Advertising Festival)* es defineixen, en canvi, com a premis destinats a la creativitat publicitària (cinema, ràdio, promoció, *print*, exterior, etc.). També existeixen premis especials en tres categories: *network of*

⁹³ *PRSA Silver Anvil Awards*. [En línia]. [Consulta: 4 novembre 2010] Disponible a: <<http://www.prsa.org/awards/silveranvil>>

⁹⁴ *IABC Awards*. [En línia]. [Consulta: 15 gener 2011]. Disponible a: <<http://www.iabc.com/about/>>

⁹⁵ *IPRA Gold Awards for Excellence in Public Relations*. [En línia]. [Consulta: 31 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=1427>>

⁹⁶ *El Sol Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria*. [En línia]. [Consulta: 31 agost 2011]. Disponible a: <www.elsolfestival.net>

⁹⁷ En l'edició de 2011, ha guanyat el màxim galardó (el premi platí) la campanya *Pastillas contra el dolor ajeno* de Metges Sense Fronteres, creada per l'agència Germinal Comunicació. Es tracta d'una campanya de comunicació integrada, amb un fort component de relacions públiques, però elaborada per una agència que, com ella mateixa es defineix, es dedica a la publicitat i al disseny.

the year, advertising agency of the year i *interactive agency of the year*. Malgrat ser premis especialitzats en creativitat publicitària, inclouen una categoria dedicada específicament a les relacions públiques i una altra a la comunicació integrada. Pel que fa precisament a la *categoria de relacions públiques*, hi ha premis a diferents subcategories: (Subcategoria A) Tècnica (millor ús de les relacions públiques en suport digital, millor ús de les xarxes socials, millor organització d'esdeveniment o *celebrity endorsement*, millor ús d'esponsorització, millor llançament o relançament i millor ús de relacions amb els mitjans de comunicació). (Subcategoria B) Sectors i serveis (productes de consum, serveis per a consumidors, reputació corporativa, *Non-corporate* i *Public Affairs*); i (Subcategoria C) Millor campanya integrada liderada per relacions públiques (per a campanyes que compten amb tres o més elements o canals que han estat liderats per relacions públiques).

Veiem, doncs, que, ja sigui per l'existència de categories especialitzades en creativitat dins els premis de relacions públiques, ja sigui perquè és quelcom que tenen en compte els jurats a l'hora de valorar les campanyes de comunicació, ja sigui perquè cada vegada més s'inclouen categories de relacions públiques en els festivals de creativitat (abans centrats només en la creativitat publicitària); la creativitat sembla ser element que es valora en les campanyes de relacions públiques.

Entre els directius d'oficines de relacions públiques de l'Estat espanyol, però, sembla existir cert recel respecte als premis -de fet, no són poques les agències (3 de 8) que afirmen no presentar-se a cap premi perquè no en veuen l'utilitat-; i més encara sobre aquests últims festivals internacionals on les empreses consultores en relacions públiques competeixen amb agències de publicitat,

Crec que aquests premis [*Eurobest, Cannes Lions, El Sol*] encara no saben com valorar bé la nostra feina i que, per altra banda, nosaltres [els relacions públiques] com a sector encara no sabem com participar-hi. I crec que aquí encara hi tenim molt de camí per recórrer, perquè les empreses de publicitat i les centrals de mitjans ens estan guanyant terreny, perquè estan guanyant premis que ens corresponen a nosaltres [les empreses consultores en comunicació i relacions públiques]. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrer de 2011)

Caldrà veure si en el futur aquest tipus de certàmens, premis i festivals es veuen com una font de prestigi per a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, i com una oportunitat de relacions públiques per al propi sector. Mentrestant, es corre el risc que siguin les agències de publicitat les qui s'acabin emportant aquests guardons. En aquest sentit i en referència concretament als *Cannes Lions PR Awards*, Paul Taaffe, CEO mundial de Hill & Knowlton, després de presidir el jurat de l'edició de 2010 comentava que,

"The advertising industry is eating our lunch at these awards and the PR industry has to raise its game. [...] The PR industry has got to wake up and understand that our work can be exceptional and this is an opportunity to showcase that work in the best possible light. We need to do more."⁹⁸

12.12. Punts de partida per a una nova reflexió: comunicació integrada, entorn 2.0 i creativitat

⁹⁸ Hill and Knowlton. *Cannes Lions PR Jury President Paul Taaffe Calls for Festival Name Change* [En línia]. [Consulta: 22 juny 2010]. Disponible a: <Hillandknowlton.com>

Les noves tecnologies i l'entorn 2.0 han modificat -i seguiran modificant- la manera com les organitzacions, les marques, les entitats, les nacions, etc. es comuniquen amb els seus públics. Aquest canvis afecten al màrqueting, a la concepció tradicional de la publicitat i poden constituir una gran oportunitat per a les relacions públiques (Pavlik, 2007; Weber, 2007; Wright i Drifka, 2010; Mckie i Munshi, 2011). Com s'apunta a l'informe de l'International Communications Consultancy Organisation (ICCO) *Icco World Report: A Return to Growth* publicat el maig de 2011 les consultores de relacions públiques tenen una gran oportunitat de posicionar-se en la comunicació 2.0 com a una alternativa a d'altres disciplines com el màrqueting i la publicitat fent valer la seva credibilitat,

“Seen from a public relations perspective, the power of social media has captured the attention of clients, and the ability to service this need presents an important opportunity for future growth. [...] As demand for digital communications, and social media expertise in particular, continue to grow, it will be crucial for PR consultants to establish credibility in this area versus other marketing disciplines and specialists.” (ICCO, 2011)

De fet, els nous canals de comunicació han modificat la manera com es perceben els públics de les organitzacions, passant de ser audiències passives i anònimes a públics i individus que actuen com a emissors de comunicació. Però, tot i que sembla evident que aquests nous canals s'han convertit en eines molt valuososes per a les organitzacions en el moment d'establir un diàleg amb els seus públics (McClure, 2007; Yang i Lim, 2009); el que és menys obvi és com s'han de transmetre els missatges per a que siguin realment rellevants per als públics objectiu (Du Plessis, 2006).

Como destaquen Daymon i Holloway (2002), ja no és suficient per a les organitzacions comunicar la identitat desitjada o projectar els beneficis potencials d'una marca, si abans no s'ha escoltat, apreciat i pres en consideració les inquietuds i les opinions dels públics als quals volen dirigir-se. Aquesta reflexió, però, no només sorgeix des de l'àmbit de les relacions públiques, sinó que des del màrqueting i la publicitat fa temps que s'adverteix també de la necessitat d'escoltar i conèixer quines són les necessitats i els interessos dels públics per així poder elaborar programes en els quals aquests puguin exercir un rol molt més actiu en relació amb les marques i les organitzacions. (Christensen, *et al.*, 2005; Rodríguez-Ardura *et al.*, 2010). Tal com reflexiona Solana,

“Nos adentramos en la era de la postpublicidad, una nueva época basada en la interacción, la conversación y el diálogo compartido, sin embargo, las marcas siguen empeñadas en lanzar desde el megáfono de los *mass media* su discurso unidireccional que sólo les interesa a ellas. [...] A las marcas hoy [...] alguien debería explicarles las normas de convivencia, empezando por lo más básico, como que en los espacios sociales no se persigue a la gente, sino que se trata de relacionarse con ella, y que la relación no debe ser unidireccionalmente interesada, sino que es mucho mejor crear vínculos de interés mutuo. Que primero hay que seducir y que seducir no es sólo mostrar músculo, es algo más sofisticado, que requiere tiempo, algo en lo que se ha de invertir.”⁹⁹

En la mateixa línia, Trigos¹⁰⁰ recomana que a Internet les marques haurien de donar un gir en la manera de comportar-se i convertir-se en més socials, parlant més del que interessa a la gent i no tant de sí mateixes. I afegeix que, per tal d'aconseguir aquesta finalitat, moltes haurien de seguir explorant territoris que els facin connectar amb els seus clients.

⁹⁹ Solana, D. (2010) *Hablando de postpublicidad. Versión extractada, gratuita y líquida del libro postpublicidad*. Dobleyou. [En línia] [Darrera consulta: 3 de novembre de 2010] Disponible a: <<http://www.postpublicidad.com>>

¹⁰⁰ Esteban Trigos és Marketing innovador director de *Double You*. Marketingdigital. *Predicciones para los Social Media 2010* [En línia]. [Consulta: 11 maig 2011] Diponible a: <<http://www.marketingdigital.com.pe/wp-content/uploads/2009/12/Social-Media-Predictions-20101>>

Els directius entrevistats són molt conscients de l'impacte que han tingut les xarxes socials i els *social media* en la pràctica de les relacions públiques. La gestió de la reputació online és quelcom que ha passat a formar part del seu portafoli de serveis i quelcom també que els demanen, cada vegada més, els clients. Per a gestionar la comunicació 2.0 dels seus clients, en algunes agències s'han creat equips especialitzats en comunicació digital, tot i que els directius coincideixen a subratllar que la tendència actual passa per integrar aquesta especialització dins de cadascun dels departaments de comptes. Així doncs, els membres de comptes han passat també a assumir també el rol de *community manager*. Un rol que molts dels professionals entrevistats creuen que és propi de les relacions públiques, tot i que observen amb cert neguit com són serveis que les agències de publicitat ofereixen també als seus clients,

Nosotros [los relaciones públicas] somos los que realmente hemos desarrollado conversaciones narrativas, diálogos. Y por eso estamos más capacitados creo yo de gestionar la comunicación en este mundo de las redes sociales. Porque se basa en la autenticidad. Y nosotros somos los abanderados de la autenticidad y de la transparencia. (Brad Pick, Edelman, 13 de maig de 2011)

[...] en esto del *community manager*, los publicista nos están comiendo. [...] Las agencias de publicidad están arañando nuestro sector. (Eloisa Alonso, ADECEC, 10 de gener de 2011)

El rol de *community manager* és definit per l'Associació Espanyola de Responsables de Comunitats Online (AERCO) com la persona que gestiona la reputació online de les organitzacions. Segons AERCO (2009), el vertader potencial del CM està en establir una relació de confiança amb la comunitat d'usuaris simpatitzants amb la marca, recollir *feedback* dels mateixos i utilitzar-lo per tal de promoure millores internes.

Des del sector de la publicitat fa temps també que es treballa en campanyes 2.0. Tal com apunta Enric Pujadas, el president del Grup *Bassat Ogilvy* a Espanya i director de l'edició de 2011 del Festival *el Sol*, quan afirma que la gran novetat del festival en aquesta edició ha estat la clara aposta per la comunicació digital, on el missatge ha deixat de ser unidireccional per donar peu a la participació dels públics. En aquest sentit, declara,

"Puedes subir contenidos en *Youtube*, expresarte en las redes sociales o establecer conversaciones con las marcas. Esto que nos empieza a parecer algo ya normal, es un cambio inimaginable hace no tantos años. Es un cambio tan radical que lo está variando todo, incluso hasta perfiles de las personas que trabajan en el sector y la forma de pensar."¹⁰¹

Els directors creatius entrevistats apunten que la creativitat es fa més necessària en un entorn on els mitjans de comunicació tradicionals cada vegada estan més saturats d'informació i on s'obren noves vies de comunicació per arribar als públics, sobretot gràcies a les noves tecnologies i la web 2.0.

[In] the new media landscape – you have to be more inventive to reach your target audience, both online and offline. [...] we need to produce more news stories, more often, and that demands constant creative thinking. (Peter Lawlor, Hill and Knowlton, 12 de gener de 2011)

4. ¹⁰¹ Antena 3. Antena 3 Noticias. *Los anuncios más originales del año se dan cita en el Festival Publicitario el Sol*. Recull declaracions d'Enric Pujadas. [En línia]. 26 maig 2011. [Consulta: 31 agost 2011]. Disponible a: <http://www.antena3.com/noticias/publicidad/anuncios-mas-originales-ano-dan-cita-festival-publicitario-sol_2011052600058.html>

Alguns dels directors d'oficina quan vinculen principiament la creativitat a la comunicació dirigida al consumidor, afegixen que si aquest tipus de comunicació es canalitza a través de xarxes socials, blogs i missatgeria instantània, encara es fa més necessari buscar idees diferents, atractives i notòries. A la vegada, afirmen que en l'entorn 2.0 cada vegada és més difícil establir les fronteres entre publicitat, relacions públiques i màrqueting directe.

[...] amb la irrupció de les xarxes socials [...] es requereix força creativitat [...]. És un món d'innovació constant, i si tu com a agència vols estar al capdavant, també has d'innovar. [...] Ara hi ha campanyes que apliquen la viralitat i són molt creatives, però a la vegada impliquen assumir riscos. I la integració de publicitat i relacions públiques va per aquí. Ara hi ha accions de comunicació que no saps si sorgeixen d'una banda o d'una altra. (Joan Ramon Vilamitjana, Hill and Knowlton, 15 de febrere de 2011)

Des de l'àmbit teòric, autors com L'Etang (2009) recorden que les relacions públiques, com a professió, encara pateixen de certa falta de definició. Fa una dècada, Hutton (2001) ja animava a la disciplina de les relacions públiques a buscar una definició pròpia, diferenciada d'altres disciplines com el màrqueting i la publicitat, però advertint als teòrics que en aquest intent de diferenciació es corria el risc de mantenir-se aliè a l'evolució constant que el màrqueting està experimentant en els últims anys tant a nivell teòric com en la seva pràctica professional.

De fet, segons Hutton (2001:211) a l'inici dels 2000 ja havia començat una redefinició del màrqueting que feia cada vegada més difícil establir la línia divisòria amb les relacions públiques. Fixant-se concretament en les últimes definicions del màrqueting realitzades per autors de referència com Phillip Kotler, s'adonava que el tercer nivell de consciència del màrqueting era descrit com "els intents d'una organització de relacionar-se amb tots els seus públics, no només amb el públic consumidor" (Hutton, 2001:212) la qual cosa el portava a afirmar que el màrqueting s'està redefinint, bàsicament, com a relacions públiques.

Deu anys més tard i després de tots els canvis que estan afectant el món de la comunicació, Hutton va més enllà i atribueix l'interès del màrqueting cap a les relacions públiques com una fase més de la seva evolució,

"[...] it appears that marketing's interest in public relations is a natural stage of marketing's evolution" (Hutton, 2010: 515)

A la vegada, com hem vist en els capítols del Marc Teòric, veus des del sector professional de la publicitat com Daniel Solana (2010) descriuen la publicitat del futur com a *postpublicitat*, *publicitat conversacional* o *publicitat yin*, fent especial èmfasi en conceptes com la creació d'espais de relació, l'establiment de relacions basades en la mútua entesa o la necessitat de diàleg amb els públics de l'organització, més enllà dels consumidors, a través d'espais i de mitjans no necessàriament comprats (com per exemple *Youtube*, etc). Uns conceptes que, en realitat, porten anys centrant el debat teòric en relacions públiques.

Significa això que en el futur la publicitat i el màrqueting s'aproparan a les relacions públiques? I en la pràctica professional, adoptaran les agències de publicitat estratègies i tècniques que fins ara s'havien considerat pròpies de les relacions públiques? Pot la creativitat jugar un paper important en aquest nou escenari de futur?

A aquestes i d'altres preguntes intentarem buscar-hi resposta en futures investigacions.

13. Conclusions

Aquest treball ha tingut com a objectiu principal descobrir el paper que juga la creativitat en relacions públiques, fixant-se específicament en com es gestiona la creativitat en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques.

L'estudi va partir de la revisió de la literatura especialitzada en creativitat en relacions públiques, que ens permetés configurar un marc teòric. En veure que existia poca bibliografia especialitzada en el nostre objecte d'estudi, vam completar el marc teòric revisant les principals teories sobre la creativitat (principalment les aportacions fetes des de la psicologia, la publicitat i el *management*) i també estudiant els principals autors de l'àmbit del nostre àmbit específic: relacions públiques.

El fet de detectar pocs estudis empírics sobre el nostre objecte d'estudi, va fer que optéssim per un estudi exploratori basat en metodologia qualitativa i emmarcat en la *Grounded Theory* o Teoria fonamentada. Seguint els principis d'aquesta corrent metodològica i observant l'estat de la qüestió, vam procedir a iniciar el treball de camp en paral·lel al procés de seguir aprofundint en el marc teòric, de manera que les dades recollides ens ajudaven a buscar nous temes en la bibliografia.

Volíem aprofundir sobre com s'aplica la creativitat en el procés de relacions públiques, quines tècniques de creativitat solen emprar els seus professionals, com s'avalua, si es considera una competència professional, quins elements creuen encoratgen i limiten la creativitat, i quin pes té en els premis del sector. A la vegada, volíem esbrinar si existien directors creatius a les agències de relacions públiques, quines eren les seves funcions i si es considerava una figura necessària en el sector.

Per aproximar-nos al nostre objecte d'estudi, vam centrar-nos en les empreses consultores en relacions públiques, tenint però present que el sector es compon també de departaments integrats de comunicació dins les pròpies organitzacions. Els professionals que treballen en aquests departaments poden formar part de futures línies d'investigació.

Observant el sector específic de les agències de relacions públiques, en un primer moment vam plantejar-nos entrevistar a directors creatius d'agències que operen a l'Estat, tot i que per l'experiència prèvia en el sector, sabíem que no era una figura massa habitual. Va ser així com vam plantejar-nos buscar l'opinió de directors creatius a nivell internacional entre els quals finalment vam entrevistar a qui va ser director creatiu a escala mundial de Burson-Marsteller, a qui ha estat durant deu anys director creatiu de Hill and Knowlton Londres i a la directora creativa de Weber Shandwick Espanya. Les seves opinions ens van aportar informació molt rica, per tractar-se d'alguns dels pocs experts especialitzats en creativitat en relacions públiques.

Per tal d'aprofundir en la gestió de la creativitat dins les oficines de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, vam procedir a entrevistar també a directius d'oficina d'agències que operen a l'Estat. Entre ells vam entrevistar als directors de l'oficina de Barcelona de Bassat Ogilvy Comunicación, Burson-Marsteller i Edelman; a la codirectora de l'oficina de Barcelona de Tinkle, a la vicepresidenta i directora de l'oficina de Barcelona d'Inforpress, a la directora d'estratègia i desenvolupament d'Interprofit, al director general de Hill and Knowlton Espanya i a la sòcia fundadora d'Equipo Singular. Per a completar l'estudi, vam entrevistar també a la llavors presidenta d'ADECEC.

A partir de l'anàlisi de les respostes dels entrevistats i de la revisió de la literatura, presentem les conclusions partint de la resposta a les preguntes d'investigació que ens vam plantejar a l'inici de l'estudi.

[PI1] La creativitat és demandada i valorada per part dels clients de les consultores en comunicació i relacions públiques?

Com veïem a la *Justificació de la proposta*, en alguns dels estudis que s'han fet sobre el sector de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques a l'Estat espanyol, existeixen indicis que apunten que la creativitat és quelcom que es valora per part dels clients.

Així, segons l'informe ADECEC 2008 la falta de creativitat i d'innovació és, amb una freqüència del 37%, un dels motius per canviar d'agència que al·leguen les empreses client, tot i que només el 18% de les consultores perceïen aquest motiu com a causa real. Tot i això, per sobre de la creativitat existeixen altres motius que els clients citen amb més freqüència que la creativitat, com la insatisfacció pel servei ofert (85,5%), el no compliment dels terminis fixats (51,5%), el no assoliment dels objectius (47%), els errors en l'execució (47%), la falta d'honestedat i transparència (45%) i la falta de formació dels interlocutors (39,4%). Però la creativitat i la innovació es consideren a la vegada més decisius que el preu (35%), el no compliment del pressupost (30,5%), les relacions personals (26%) o el canvi d'interlocutor (21,5%).

El mateix estudi recollia que la creativitat que aporten les consultores és, en setena posició, un dels criteris més valorats per part dels clients en el moment d'escollir una agència. Una qualitat que havia augmentat en set punts respecte a l'edició de 2004 del mateix estudi. De nou, per sobre de la creativitat els clients tenen en compte altres criteris com: la qualitat de l'equip assignat, el coneixement que aquest té del sector, la qualitat del servei ofert, les referències, l'estabilitat de l'*staff* i el preu. Però la creativitat és considerada pels clients quelcom més important que aspectes com: la capacitat d'investigació, el prestigi de la companyia, la relació personal, les credencials, la presència en diversos països o la pertinença a la mateixa agència encarregada de la campanya publicitària.

Per altra banda, l'informe *prScope 2009* detectava que els clients citen en quarta posició la innovació i la qualitat de les propostes, un aspecte que citaven el 40% dels entrevistats i que només estava precedit per la valoració de l'equip, el coneixement del negoci i del *target*, i pel preu. Els mateixos clients van afirmar que la creativitat era la innovació i la creativitat era, en quarta posició, una de les qualitats més importants d'una empresa consultora en relacions públiques idea. De la mateixa manera, també en quarta posició indicaven que la falta de creativitat de les accions proposades era el quart motiu pel qual decidien canviar d'agència.

Per altra banda, els directius d'oficines de l'Estat entrevistats manifestaven que els elements que més valoren els seus clients quan els presenten una proposta de relacions públiques són la creativitat, que se situava al mateix nivell que el preu, seguits d'altres aspectes com l'estratègia, les tàctiques de relacions públiques, el coneixement del sector, la transparència i l'experiència de l'equip.

[PI2] Quina és la importància que atorguen a la creativitat de les seves propostes les empreses consultores en comunicació i relacions públiques? La creativitat és considerada una avantatge competitiva dins del sector?

Al llarg del nostre treball de camp vam detectar que la creativitat és quelcom que es valora en el sector de les agències a l'Estat espanyol, tot i que encara sembla que es considera més aviat un *good to have* que un *must have*. Els professionals del sector associen més la necessitat de creativitat amb la comunicació publicitària, que amb les relacions públiques.

Segons dades de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) entre professionals de les relacions públiques del Regne Unit, el 96% d'aquests professionals consideren que la creativitat és extremadament important en el procés de relacions públiques. Tal com reflexionaven els autors de l'estudi, però, quelcom és dir-ho i una altra cosa demostrar-ho. En aquest sentit, observaven al finalitzar l'estudi que existia un fort desconeixement sobre el procés creatiu.

[PI3] Algunes tècniques i àrees d'especialització de relacions públiques requereixen més creativitat que d'altres? Per què?

No existeix consens a l'hora de determinar si totes les àrees d'especialització de relacions públiques requereixen el mateix grau de creativitat. Són majoria (7 de 9) els directius d'oficina de consultores que operen a l'Estat que consideren que és la comunicació de màrqueting i tota acció dirigida al públic consumidor el que requereix més creativitat, seguit de l'organització d'esdeveniments. Per contra, opinen que àrees com la comunicació financera o la comunicació de crisi no requereixen tanta creativitat.

En canvi, la totalitat dels professionals que exerceixen -o han exercit- com a directors creatius en empreses de relacions públiques internacionals, i als quals hem entrevistat, afirmen que la creativitat en relacions públiques és igualment necessària en totes les àrees i tècniques. Una opinió que comparteixen els autors de la literatura específica revisada (Moriarty, 1997; Daymon, 2000; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010).

Creiem que aquesta disparitat d'opinions podria deure's a que aquests grups tenen diferent concepte del que és la creativitat. Així, plantegem com a hipòtesi que els directius que identifiquen més la creativitat amb les accions dirigides al consumidor, la comunicació de màrqueting i l'organització d'esdeveniments, parteixen d'una concepció de la idea creativa com a quelcom notori, rellevant i original, totes elles, com hem vist en el *Marc teòric* qualitats pròpies de la idea creativa. Però en les àrees que consideren de comunicació més estratègica, no els sembla tan apropiada la creativitat.

Hi ha alguns directius d'oficina (2 de 9) que, en canvi, són del parer que la creativitat s'inscriu en el procés de resolució de problemes, per la qual cosa afirmen que la creativitat és necessària en totes les accions de les relacions públiques, siguin del tipus que siguin. En aquest sentit, perceben la creativitat com la defensen molts dels seus teòrics, com per exemple De Bono a *Serious creativity* (1995), és a dir, com una manera de buscar solucions diverses i alternatives que ajuden a les organitzacions a aconseguir els seus objectius.

[PI4] Com es valora la creativitat com a competència professional?

La creativitat és una competència que es valora en un professional del sector. La meitat dels directius d'oficina entrevistats (4 de 9) la citen de manera espontània. Així mateix, mencionen (7 dels 9 entrevistats) la curiositat i tenir una ment oberta com la qualitat més necessària en un professional, una característica similar a la que diversos autors de l'àmbit de les relacions públiques també identifiquen com a qualitats d'un bon professional (la imaginació citada per Jenkins, 1993; la flexibilitat citada per Black, 2004 i per Cantor a Cutlip *et al.*, 2006; i la curiositat per aprendre, també citada per Cantor a Cutlip *et al.*, 2006). Per altra banda, la curiositat i la flexibilitat són dos dels atributs que reconeguts teòrics de la creativitat com Guilford (1950), Verbalin (a Davis i Scott, 1992) o Sternberg (2006) atribueixen a l'individu creatiu.

Així mateix, autors referents de la disciplina de les relacions públiques com L'Etang i Pieczka (1996), Gregory (2008) i Wilcox *et al.*, (2009), citen la creativitat com una de les competències del professional de les relacions públiques ideal.

La creativitat, és també una de les qualitats més valorades pels directors de comunicació d'empreses de l'Estat espanyol (Dircom, 2010) i, segons l'ANECA (2004) s'inclou també entre les competències que han d'adquirir els estudiants del grau en Publicitat i Relacions Públiques i del grau en Comunicació adaptats al nou espai Bolonya.

[PI5] Com s'aborda el procés creatiu i quins equips implica dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques?

L'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques condiona la manera com s'aborda el procés creatiu. Segons la majoria dels directors creatius entrevistats (2 de 3) el fet que no existeixin departaments propis dedicats a la creativitat pot ser un dels causants pel qual la creativitat no sigui tan valorada en el sector de les relacions públiques com en el de la publicitat.

A les agències de relacions públiques de l'Estat, al no existir habitualment departaments especialitzats en creativitat, són els equips de comptes els qui, a l'hora d'elaborar les propostes de relacions públiques, s'encarreguen d'aplicar (ni que sigui inconscientment) el procés creatiu. De fet, és a ells als qui s'exigeix que aportin creativitat (tal com afirmen 7 dels 9 directius entrevistats)

Les característiques estructurals de les empreses consultores de relacions públiques (la seva mida, la tipologia de clients, el fet de formar part o no de grans multinacionals, etc.) són factors que influeixen en la manera com s'aborda el procés creatiu (Daymon, 2000). Però més enllà d'aquests aspectes, la literatura especialitzada i els directors creatius entrevistats coincideixen en que, per a estimular la creativitat, cal que aquesta: estigui recolzada per part dels màxims directius de la companyia, s'estimuli l'assumpció de riscos, es lluiti contra la negativitat, es dediqui temps a la creativitat, es creïn rutines de treball que afavoreixin la col·laboració i es formi en creativitat als empleats. La por a fer el ridícul, el temor a l'opinió dels superiors i el desig d'adaptar-se a la norma acceptada són alguns dels bloquejos de la creativitat que Simberg (1965) identificava i que sembla afecten també els professionals de les relacions públiques.

Els directius d'oficines de l'Estat que hem entrevistat també citen la falta de valor per assumir riscos per part dels clients, la manca de major temps per a dedicar a l'elaboració de les propostes, la falta de formació específica en creativitat i la tendència a la convencionalitat, com a aspectes que limiten la creativitat dins les agències. Per contra, creuen que pot ajudar a augmentar la creativitat el fet que els equips de comptes viatgin i vegin com s'aborden les relacions públiques en d'altres països i que dins l'agència s'intercanviïn experiències i s'expliquin casos d'èxit. Així mateix, alguns d'aquests directius (3 de 9) creuen que és molt positiu barrejar equips i que aquests no estiguin massa especialitzats en sectors concrets.

Cal tenir en compte que la gran majoria de les oficines d'agències que operen a l'Estat solen organitzar els seus equips per àrees d'especialització, sigui per sectors o per tècniques (ADECEC, 2008; *prScope* 2009). De fet, a les agències que formen part de la nostra mostra els departaments més habituals són (1) l'equip especialitzat en comunicació de màrqueting/producte/consum, (2) l'equip especialitzat en comunicació corporativa/financera i (3) l'equip especialitzat en comunicació en salut, *wellness* i nutrició.

Barrejar més sovint els diversos equips de comptes és un dels elements que podria ajudar a estimular la creativitat. En aquest sentit, caldria establir un equilibri entre el profund coneixement en l'àrea d'especialització i la limitació que aquest mateix coneixement pot causar a l'hora de buscar solucions alternatives a les habituals. Tal com apunten investigadors de la creativitat (Sternberg, 2006; Michalko, 2006) i han

adoptat teòrics de la publicitat (Bengston, 1982) i de les relacions públiques (Daymon, 2000): el coneixement pot ajudar però també limitar la creativitat.

[PI6] Quina és l'opinió dels directius que treballen en empreses consultores en comunicació i relacions públiques sobre la figura del director creatiu en el sector?

La opinió sobre la figura del director creatiu en el sector de les consultores en comunicació i relacions públiques genera una forta controvèrsia. La majoria dels directius d'oficines de l'Estat entrevistats (7 de 9), consideren que no és necessària. Els motius que al·leguen són que la creativitat ha de sorgir dels professionals de comptes de l'agència, ja que en ells recau la planificació, l'execució i l'avaluació de les campanyes. Per altra banda, consideren que la mida de les oficines de l'Estat no permet incorporar aquesta figura dins la plantilla, la qual perceben més com a un luxe que com a una necessitat.

Entre els directius creatius del sector i els autors revisats tampoc existeix una postura unànime. Alguns (2 de 3) consideren que incorporar la figura del director creatiu a les empreses de relacions públiques ajudaria a incrementar el nivell de creativitat de les propostes. A la vegada, creuen que aquesta figura actuaria com un estimulador de la creativitat entre els membres de l'agència, a la vegada que representaria una aposta per part de l'alta direcció sobre la importància de la creativitat en l'activitat de relacions públiques.

[PI7] Existeix la figura de director creatiu dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques? Quines són les seves funcions? I si no existeix aquesta figura, qui assumeix les seves funcions?

A l'Estat, al contrari que en el sector publicitari, la figura del director creatiu no està implantada a les agències de relacions públiques. A partir de la investigació, hem detectat que quan existeixen directius creatius normalment ocupen aquest càrrec en oficines amb major nombre d'empleats (com les de Londres o Nova York) o que es tracta de càrrec supranacionals que donen servei de manera transversal a diverses oficines del grup.

Més enllà de les nostres fronteres, els directius creatius que hem entrevistat ens han explicat que les seves funcions es centren en actuar com a facilitador de la creativitat dels empleats, formar en creativitat, ensenyar com aplicar correctament tècniques de creativitat útils en el procés de relacions públiques i defensar el valor de les idees creatives davant de supervisors i clients.

Entre les agències que han format part de la nostra investigació, en només dues ocasions hem detectat aquesta figura i en els dos casos es tracta d'un càrrec compartit amb el rol de supervisió de comptes. En altres casos puntuals, s'atribueix el càrrec de director creatiu al professional que dins l'agència s'encarrega del disseny gràfic o de l'escenografia i narrativa en l'organització d'esdeveniments, associant-se així de nou la creativitat més amb el món de l'art.

La majoria dels directius d'oficina entrevistats (7 de 9) no troben a faltar la figura del director creatiu en el sector. Els motius ja els hem citat: consideren que les seves agències a l'Estat no tenen la mida suficient i que no cal una figura que lideri la creativitat dins les oficines, sinó que aquesta responsabilitat ha de recaure en els equips de comptes.

[PI8] Quines tècniques i mètodes de la creativitat empren els professionals de les relacions públiques a l'hora de planificar, executar i avaluar una acció de relacions públiques?

La tècnica de creativitat més emprada a les oficines de l'Estat a les quals hem entrevistat als seus directius és el *brainstorming*. Aquesta tècnica és mencionada per quasi la totalitat dels entrevistats. Altres tècniques citades, però de manera molt minoritària, són els *mapes mentals* i el *brainstorming a la inversa*. En algunes agències multinacionals s'apliquen mètodes propis del grup al qual pertanyen (*Blue Cow*, workshop sobre creativitat de Hill and Knowlton; *Butterfly*, del grup Ogilvy, i *Brand Asset Valuator*, del grup Young and Rubicam al qual pertany Burson-Marsteller).

Davant la omnipresència del *brainstorming*, els directors creatius entrevistats i els autors analitzats recorden que aquesta tècnica és només una de les moltes que es poden aplicar en relacions públiques. Així, mencionen altres mètodes com l'*SCAMPER*, els sis barrets, els *ideatoons*, el *check-list*, els *role playings* i la lliure associació, entre d'altres. Així mateix, els directors creatius entrevistats recomanen bibliografia i autors concrets com Michalko, Van Gundy, Van Oech, Evans, Frommer i Reynolds.

[PI9] Es fan servir mètodes específics per avaluar la creativitat de les campanyes de relacions públiques?

Hem detectat que no s'apliquen mètodes específics per a avaluar ni les idees creatives ni els resultats de la creativitat final aplicada a les accions de relacions públiques una vegada executades. Un resultat similar al que recollia l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) quan observava que els mètodes emprats per a l'avaluació de la creativitat en el sector de les relacions públiques del Regne Unit eren poc sistemàtics i es basaven principalment en la intuïció. De tota manera, en el camp de les relacions públiques, l'avaluació global de les accions de comunicació tampoc sembla comptar encara amb cap sistema que generi consens entre els professionals i els acadèmics, i és una línia d'investigació en contínua evolució.

[PI10] Quin paper juga la creativitat en els premis del sector?

Les agències que operen a l'Estat i que han format part de la nostra investigació solen presentar-se als premis SABRE (que atorga la revista *The Holmes Report*), als premis ADECEC, als European Excellence Awards, i, amb menor freqüència, als premis ASPID, als *PR Week Awards*, als Cannes Lions, al SOL i als premis Eurobest.

La creativitat és un aspecte que es valora en alguns dels premis del sector de les relacions públiques, bé perquè és un element que valoren els membres del jurat (és el cas dels premis SABRE, els *PR Week* i els Excellence Awards), bé perquè disposen de categories específiques dedicades a la creativitat (IPRA Gold Awards).

Per altra banda, existeixen premis que en un origen estaven dedicats a la publicitat, però on cada vegada s'inclouen més categories de relacions públiques. És el cas dels Premis a la Eficàcia en Comunicació Comercial (on existeix un premi a l'agència creativa de l'any). A la vegada, premis especialitzats en creativitat com els Cannes Lions, El Sol i els Eurobest, inclouen també categories de relacions públiques. Aquests premis, però, encara desperten cert recel entre els directius d'oficina entrevistats perquè els perceben com a més propers al món de la publicitat.

[PI11] Quina ha estat la influència del web 2.0 en la pràctica de les relacions públiques i quin paper hi pot jugar la creativitat?

La irrupció dels *social media* i del web 2.0 ha impactat de manera significativa la pràctica de les relacions públiques. Aquest nou entorn permet, a més, una comunicació més ràpida i bidireccional amb els públics de les organitzacions.

Entre les agències de l'Estat que formen part del nostre estudi es percep l'entorn 2.0 com un medi natural de les relacions públiques i, per tant, com una gran oportunitat per al sector. A la vegada, es veu la figura del *community manager* com un rol propi que pot exercir un professional de les relacions públiques.

Les campanyes 2.0 són també una demanda dels clients de les empreses consultores. Aquestes s'han adaptat a aquesta nova exigència creant equips especialitzats en comunicació digital i formant en aquesta matèria als seus empleats, tot i que la tendència és la integració d'aquestes noves funcions dins els propis equips de comptes.

Malgrat percebre's com una gran oportunitat, l'entorn 2.0 sembla haver desdibuixat les fronteres entre relacions públiques i publicitat. En aquest context, des de les consultores de relacions públiques s'observa amb cert neguit com hi ha cada vegada més agències de publicitat que ofereixen serveis complets de comunicació amb vessant de relacions públiques 2.0 als seus clients. A banda, estan sorgint també agències especialitzades en comunicació 2.0.

Des de l'àmbit teòric, autors de les disciplines del màrqueting i de la publicitat investiguen i formulen situacions de futur on defineixen el màrqueting i la publicitat fent especial èmfasi en la mútua entesa, la bidireccionalitat dels missatges i la necessitat de diàleg amb tots els públics de l'organització. Uns termes que centren des de fa anys el debat teòric de les relacions públiques.

Davant d'aquesta situació, se'ns planteja una pregunta per a la reflexió: Quina serà l'evolució del màrqueting, la publicitat i les relacions públiques? Quin paper hi jugarà en ella la creativitat?

Si considerem que la creativitat va més enllà de la notorietat i la originalitat, posicionant-se com un procés que ajuda a la generació de noves idees i a la resolució de problemes comunicatius; podem pensar que la seva estimulació en relacions públiques podria contribuir a desenvolupar campanyes de comunicació més eficaces i adaptades a les necessitats de les organitzacions del segle XXI.

14. Limitacions de l'estudi i futures línies d'investigació

Una de les limitacions del present estudi creiem que ha estat la falta de troballa de més bibliografia específica sobre creativitat en relacions públiques, tenint en compte que –per limitacions idiomàtiques– hem centrat la recerca entre el que ha estat publicat en català, castellà o anglès.

A nivell metodològic, hem centrat la nostra investigació entre agències *mainstream* del sector. Hem seleccionat agències que tinguessin oficines tant a Madrid com a Barcelona, però no ens hem desplaçat a Madrid per motius logístics. Hem optat, doncs, per entrevistar al màxim directiu de les oficines de Barcelona de les agències seleccionades.

La mostra, que finalment ha estat formada per 12 directius als quals hem entrevistat, hagués pogut estar composta per més professionals que complissin també amb els criteris de selecció estipulats. Tot i que vam tancar la mostra al detectar saturació, segur que completar-la amb més entrevistats ens hagués aportat més riquesa.

Fruit d'aplicar metodologia qualitativa, els resultats d'aquesta investigació no ens permeten extreure conclusions generalitzables que ens permetin afirmar com es gestiona la creativitat en el sector de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques. El que hem intentat és comprendre i interpretar els resultats obtinguts. I, com en tota interpretació, existeix certa subjectivitat que s'ha vist influïda per la pròpia experiència professional de la investigadora.

Pel que fa a les preguntes de les entrevistes, al tractar-se d'entrevistes en profunditat, tot i que hem intentat que fossin el més obertes possibles, en algunes ocasions potser han resultat un pèl tancades o hagués estat millor aprofundir més en alguns temes que en d'altres.

Per altra banda, l'aplicació dels principis de la *Grounded Theory* (o Teoria fonamentada) ha fet que ens aproximéssim a l'objecte d'estudi de manera clarament inductiva. A la vegada, hem dut a terme en paral·lel la revisió de la literatura i el treball de camp, sempre intentant que la teoria existent no ens condicionés el moment de recopilar les dades, malgrat segurament en determinades ocasions no ho hem pogut evitar.

Alguns autors especialitzats en la *Grounded Theory* recomanen iniciar la investigació sense revisar prèviament la literatura i no elaborar cap marc teòric previ sinó integrar-lo a la *Discussió* juntament amb l'anàlisi de les dades. Nosaltres hem seguit, en part, aquest model i al capítol dedicat a la *Discussió* hem intentat establir un diàleg entre les dades obtingudes i la teoria de la creativitat i de les relacions públiques revisada. Tot i així, hem cregut convenient incloure en la primera part del treball un *Marc teòric* que pogués servir d'aproximació inicial a l'objecte d'estudi i que ha constituït un pas previ a la integració duta a terme al final.

Tot i que la *Grounded Theory* ajuda a l'hora d'elaborar teories explicatives sobre el fet a investigar, en el nostre cas considerem que encara no tenim la maduresa necessària ni dades suficients com per elaborar-ne una de consistent. Així, a la *Discussió*, hem apuntat algunes idees, però que necessiten ser aprofundides en futures investigacions.

Així, com a futures línies d'investigació, proposem,

- Investigar com s'aborda el procés creatiu en departaments de comunicació integrats a les organitzacions.

- Estudar com s'aborda l'ensenyança de la creativitat aplicada en relacions públiques en els programes de relacions públiques que s'imparteixen a les universitats de l'Estat espanyol. Identificar l'existència d'assignatures específiques tant a nivell de grau com de postgraus i màsters.
- Estudar com s'aborden a nivell creatiu les campanyes de comunicació 2.0 des de les agències de publicitat, per establir paral·lelismes amb les empreses consultores en comunicació i relacions públiques.
- Realitzar un estudi experimental per comprovar si l'aplicació de determinades tècniques de creativitat afavoreix l'augment de la creativitat en les propostes de relacions públiques i la seva eficiència. Identificar quines tècniques de creativitat és millor aplicar en relacions públiques i analitzar quan és millor aplicar-ne d'individuals i quan de grupals.
- Teoritzar sobre la integració del procés creatiu en el procés de relacions públiques.
- Aprofundir en l'estudi sobre el pes que té la creativitat en els premis del sector. Analitzar quin tipus d'agències de relacions públiques es presenten a festivals de creativitat com El Sol, Cannes Lions i Eurobest, que compten ja amb una categoria específica dedicada a les relacions públiques.
- Ampliar el present estudi a nivell internacional i fer una investigació comparant l'estat de la qüestió als EUA, al Regne Unit i a l'Estat espanyol.

15. Bibliografía

- Aced, C. (2010). *Perfiles profesionales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Adams, J. L. (1996). *Guía y juegos para superar bloqueos mentales*. Barcelona: Gedisa.
- ADECEC (2003). *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Pearson Educación-Prentice Hall.
- ADECEC. (2008) *La comunicación y las relaciones públicas en España: Radiografía de un sector*. Madrid: ADECEC.
- Agency Business Report (2004) *PR Week*, abril 2004, p.25-29.
- Aguilar, M. J., Torp, L., Sage, S., Kelly, J. A., Pita Martín de Portela, M.L., Latarjet, M., Cingolani, H. E. (1998). *Técnicas de animación grupal*. Buenos Aires: Espacio.
- Alegre, I. (2009). *La enseñanza de la creatividad en los estudios de publicidad de las universidades españolas. un análisis de los temarios de las asignaturas de estrategia creativa, redacción creativa, dirección de arte y creatividad publicitaria. réplica del estudio de Stuhfaut y Berman (2009) en Estados Unidos*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de la Comunicació.
- Allen, J. (2008). *Event planning: The ultimate guide to successful meetings, corporate events, fundraising galas, conferences, conventions, incentives & other special events*. Mississauga (Ontario): Wiley.
- Almansa Martínez, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Historia y Comunicación Social*, (9), 5-21.
- Almaraz, I. A. (2005) Metodología de la investigación científica en creatividad publicitaria. *Revista del CES Felipe II*, (4)
- Alonso Monreal, C. (2000). *Qué es la creatividad*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Amabile, T. M (1996). *Creativity in context* New York: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1986). The personality of creativity. *Creative Living*, 15(3), 12-16.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1993). What does a theory of creativity require? *Psychological Inquiry*, 4(3), 179-181.
- Amabile, T. M. (1994). The atmosphere of pure work: Creativity in research and development. *The Social Psychology of Science*, , 316-328.
- Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences? *Creativity Research Journal*, 8(4), 423-426.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity (boulder, CO. Westview Press. Baer, J. (1998) .*The Case for Domain Specificity of Creativity*. *Creativity Research Journal*, 11, 173-178.
- Amabile, T. M. (1998). Keep doing what you're doing. or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people. *Harvard Business Review*, 76((5)), 77-87.
- Amabile, T. M. (2000). Stimulate creativity by fueling passion. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 331-341.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, , 1154-1184.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3(1), 6-21.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

- Amadeo, B. (2002). Comunicación, democracia e internet. *Revista E-políticos*.
- Anantachart, S. (2006). Integrated marketing communications and market planning. *Journal of Promotion Management*, 11(1), 101-125.
- ANECA (2004). *Libro blanco: Títulos de grado en Comunicación*. Madrid: ANECA.
- Anderson, H. H., & Michigan State University. (1959). *Creativity and its cultivation, addresses presented at the interdisciplinary symposia on creativity, michigan state university, east lansing, michigan*. New York: Harper.
- Arceo Vacas, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Arceo, A. (1993) El cambio en Relaciones Públicas. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 3. p. 105-118.
- Archer, C. (2010). *The creativity conundrum of perspiration, perspicacity and inspiration*. Retrieved
- Arden, P. (2008). *Pienses lo que pienses, piensa lo contrario* London: Maeva.
- Ardura, R., López, M., Francisco, J., & Huertas, L. (2010). Going with the consumer towards the social web environment: A review of extant knowledge. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*.ISSN, , 1741-1025.
- Arvidsson, A. (2007). Creative class or administrative class? on advertising and the 'Underground'. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 7(1), 8-23.
- Athaydes, D. A. S. La enseñanza superior de relaciones públicas en el inicio del siglo XXI: Una mirada sobre la realidad brasileña y española. *Centro*, 7(6), 55.
- Auer, E. (1976). Creative advertising students: How different? *Journal of Advertising*, 5-10.
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. Lawrence Erlbaum.
- Austin, C. (2007). Embracing your firm's right brain: Wake up your inner creativity. *Public Relations Tactics*, 14(8), 16-16. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=26163632&lang=es&site=ehost-live>
- Austin, C. "Fueling a culture of creativity". *Communication World.*, gener-febren de 2009
- Axford, B., & Huggins, R. (2001). *New media and politics*. London: Sage.
- Aznar, G. (1974). *La creatividad en la empresa :Organización práctica y técnicas de animación*. Vilassar de Mar: Oikos-Tau.
- Barilleaux, R. J. (1985). Por qué tienen los estados unidos una campaña presidencial tan compleja y prolongada. *Revista De Estudios Políticos*, (44), 115.
- Barlow, N. M. (2006). *Re-think :How to think differently*. Chichester: Capstone.
- Barquero, J. D. (2000). *Relaciones públicas empresariales e institucionales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barrera, E., & Carolina, A. (2001). Los eventos como herramienta de comunicación.
- Barron, F. (1967). *An eye more fantastical* National Art Education Association.
- Barron, F. (1969). Creative person and creative process.
- Barybar, A. (2007). La innovación en las empresas de comunicación y relaciones públicas en la cultura 2.0. *Creatividad y Sociedad*,
- Baskin, O. W., Aronoff, C. E., & Lattimore, D. (1997). *Public relations :The profession and practice* (4th ed.). Boston etc.: McGrawHill.
- Beard, M., & Institute of Public Relations. (2001). *Running a public relations department* (2nd ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bengtson, T. A. (1982). Creativity's paradoxical character: A postscript to james webb young's" technique for producing ideas". *Journal of Advertising*, , 3-9.
- Bentele, G., Brosius, H. B., & Jarren, O. (2003). *Öffentliche kommunikation* Westdeutscher.
- Bergadà, T. T. P. *Reflexions sobre els canvis que provoca la utilització de la xarxa en l'activitat política i social*.
- Berganza Conde, M. R., & Ruiz San Román, J. A. (2005). *Investigar en comunicación :Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bernays, E. L. (1978). Education for PR: A call to action. *Public Relations Quarterly*, 23(3), 18.

- Bernays, E. L. (1965). *Biography of an idea: Memoirs of public relations counsel*.
- Bernays, E. L. (1990). *Crystallizing public opinion*.
- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México DF: Fondo De Cultura Económica.
- Bescós, R., & María, J. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias*.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Bills, T; Genasi C. (2003). *Creative Business. Achieving your goals through creative thinking and action*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management* Wiley-Blackwell.
- Bimber, B. A., & Davis, R. (2003). *Campaigning online :The internet in U.S. elections*. Oxford: Oxford University Press.
- Binet, A., & Simon, T. (1970). *Tests binet-simon* Kapelusz.
- Black, S. (2004). *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Blanco, C. F., Blasco, M. G., & Azorín, I. I. (2010). Entertainment and informativeness as precursory factors of successful mobile advertising messages. *IBIMA*, Vol. 2010, Article ID 130147.
- Blasco, R.; Moliné, M.; Sivera, S. (2010). *Pensament creatiu*. Materials docents de la UOC del Grau en Comunicació. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Boden, M. A. (1998). What is creativity. *Creativity in Human Evolution and Prehistory*, 22-60.
- Boden, M. A. (2004). *The creative mind: Myths and mechanisms* London: Routledge.
- Boden, M. A. (1996). *Artificial intelligence* Academic Pr.
- Boden, M. A. (1996). *Dimensions of creativity* The MIT Press.
- Boden, M. A. (1998). Creativity and artificial intelligence. *Artificial Intelligence*, 103(1-2), 347-356.
- Boden, M. A., & Massachusetts Institute of Technology. (1994). *Dimensions of creativity*. Cambridge Mass.; London: MIT Press.
- Boiry, P. A. (1998). *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona: Gestión 2000.
- Botan, C. H., & Hazleton, V. (2006). *Public relations theory II* Lawrence Erlbaum.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661.
- Branham, R. J. (1980). Ineffability, creativity, and communication competence. *Communication Quarterly*, 28(3), 11-21.
- Bransford, J. D., & Stein, B. S. (1988). *Solución ideal de problemas :Guía para mejor pensar, aprender y crear* (3a ed.). Barcelona: Labor.
- Breaking through. (1998). *Marketing Toronto*, 103(38), 17.
- Breitenberg, M. (2006). Dissenyant la innovació. *Temes De Disseny*, (23), 22-33.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1978). Toward an understanding of public relations roles: An empirical test of five role models' impact on clients. Paper presented at the *Meeting of the Public Relations Division, Association for Education in Journalism, Seattle, WA*,
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59.
- Brown, R.E. (2010) Symmetry and its critics: antecedents, prospects, and implications for symmetry in a postsymmetry era. A Robert L. Heath (coord.) *The Sage Handbook of public relations*. Thousand Oaks (California): Sage. p.277-292.
- Bruning, S. D., & Galloway, T. (2003). Expanding the organization-public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships. *Public Relations Review*, 29(3), 309-319.
- Budd Jr., J. F. (1997). Left-brain vs. right-brain. *Public Relations Quarterly*, 42(3), 19-19.
Retrieved from

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=9712063609&lang=es&site=ehost-live>
- Budd Jr., J. F. (2007). You never know until you try or how to make it big in PR. *Public Relations Quarterly*, 52(3), 45-46. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=35260715&lang=es&site=ehost-live>
- Budd, J. F. (2001). Opinion... foreign policy acumen needed by global CEOs. *Public Relations Review*, 27(2), 123-134.
- Burnett, L. (1968). Keep listening to that wee, small voice. *Readings in Advertising and Promotion Strategy*, Irwin, , 153-161.
- Buzan, T., & Keene, R. (1994). *Buzan's book of genius: And how to unleash your own* Vintage.
- Buzan, T. (1997). *Buzan's Book of Genius*. London: Stanley Paul.
- Cabezuelo Lorenzo, F., & Peinado Fernández, B. (2009). Estudio de la imagen y funciones del profesional de las RRPP a través del cine contemporáneo. *Enlaces*, (11), 7.
- Cameron, G., Pang, A., & Jin, Y. (2007). Contingency theory: Strategic management of conflict in public relations. *Public Relations: From Theory to Practice*, , 134-157.
- Cameron, G. T. (2008). *Public relations today :Managing competition and conflict*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Cantijoch, M. (2007). La irrupció de internet en la comunicació política dels partits. *Trípodos*, (21), 157.
- Cardoso, A., & Ramera, J. J. Creatividad computacional.
- Carl, L. M. (1982). PR and creativity. *Journalism Educator*,
- Castellblanque, M. R. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines: ¿qué quiero ser? ¿ qué quiero hacer? ¿ para qué tengo talento?* Barcelona: Editorial UOC.
- Castellblanque, M. R. (1996) *El proceso creativo de la redacción de textos en la comunicación publicitaria*. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat.
- Castellblanque, M. R; Serra, C. (2011) *Sistemes i processos de la publicitat*, Materials de l'assignatura del grau en Comunicació de la UOC Sistemes i processos de publicitat.
- Castells, M. (2009) *Comunicació i poder*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castells, M. (2008). Creatividad, innovación y cultura digital. un mapa de sus interacciones. *Telos*, , 50-52.
- Castells, M. (2003). La interacció entre les tecnologies de la informació i la comunicació i la societat xarxa. *Coneixement i Societat*, (1), 8.
- Cattell, R. B., & Butcher, H. J. (1968). The prediction of achievement and creativity. Indianapolis: The Bobbs-Merrill.
- Caywood, C., Schultz, D., & Wang, P. (1991). Integrated marketing communications: A survey of national consumer goods advertisers. *Report (June)*, Evanston, IL: The Medill School of Journalism, Northwestern University,
- Caywood, C. L. (1997). *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. Boston etc.: McGraw Hill.
- Celaya, J. O. (2008). *La empresa en la web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chadwick, A. (2008). Web 2.0: New challenges for the study of E-democracy in era of informational exuberance. *ISJLP*, 5, 9.
- Christensen, L. T., Torp, S., & Firat, A. F. (2005). Integrated marketing communication and postmodernity: An odd couple? *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 156-167.
- Clegg, B; Birch, P. (2002). *Crash Course in Creativity. Fresh ideas, new solutions*. New Delhi: Kogan Page.
- Cobos, T. L.Y SURGE EL COMMUNITY MANAGER. *Razón y Palabra.*, 75(Febrero-abril 2011)
- Cochran, L. R. (1984). How to manage creative people: A review of the literature. *Public Relations Quarterly*, 29(4), 6. Retrieved from

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=ufh&AN=4467009&lang=es&site=ehost-live>
- Coleman, J. (1971). Comment on "The destructive potential of humor in psychotherapy" by Lawrence Kubie. *American Journal of Psychiatry*, 128, 119.
- Collins, M. A., & Amabile, T. M. (1999). 15 motivation and creativity. *Handbook of Creativity*, 297.
- Colomé, G. *I have a dream... yes, we can*. Barcelona: Fundació CIDOB. DCCIDOB, 107.
- Conti, R., Coon, H., & Amabile, T. M. (1996). Evidence to support the componential model of creativity: Secondary analyses of three studies. *Creativity Research Journal*, 9(4), 385-389.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Cornelissen, J. P., & Harris, P. (2004). Interdependencies between marketing and public relations disciplines as correlates of communication organisation. *Journal of Marketing Management*, 20(1), 237-264.
- Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2000). The organizational relationship between marketing and public relations: Exploring paradigmatic viewpoints. *Journal of Marketing Communications*, 6(4), 231-245.
- Cortés, M. (2010). Predicciones para los social media en 2011. Retrieved December, 21, 2010.
- Cox, C. M., Gillan, L. O., Livesay, R. H., & Terman, L. M. (1926). *The early mental traits of three hundred geniuses*: Stanford Univ., dept. of genetics.
- Crawford, R. P. (1954). *The techniques of creative thinking: How to use your ideas to achieve success* Hawthorn Books.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* Sage Publications, Inc.
- Csikszentmihalyi, M., & Colodrón, A. (1999). *Aprender a fluir* (2a ed.). Barcelona: Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (1998) *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- Cuenca Fontbona, J. *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las relaciones públicas. aplicación de un modelo global de auditoría de relaciones públicas a la sociedad municipal 22@ del ayuntamiento de barcelona*. Universitat Ramon Llull. FCCB - Comunicació).
- Culbertson, H. M., & Jeffers, D. W. (1992). Social, political, and economic contexts: Keys in educating true public relations professionals. *Public Relations Review*, 18(1), 53-65.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40, 22-38.
- Cuñat Giménez, R. J. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. Paper presented at the *Decisiones Basadas En El Conocimiento y En El Papel Social De La Empresa: XX Congreso Anual De AEDEM*, 44.
- Cushman, A. (2004). 50 years of PR passion; 20 tips for success. *Public Relations Tactics*, 11(4), 21-29. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=12652785&lang=es&site=ehost-live>
- Cutlip, S. M. (1995). *Public relations history: From the 17th to the 20th century: The antecedents* Erlbaum.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M., Xifra, J., & Barquero Cabrero, J. D. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dader, J. L. (2009). Ciberdemocracia: El mito realizable. *Palabra Clave*, 4(0)
- Daft, R. L., Griffin, R. W., & Yates, V. (1987). Retrospective accounts of research factors associated with significant and not-so-significant research outcomes. *Academy of Management Journal*, 30(4), 763-785.

- Dalton, R. J. (2006). *Citizen politics :Public opinion and political parties in advanced industrial democracies* (4th ed.). Washington: Cq.
- Davies, M. (2000). Using an analytic hierarchy process in advertising creativity. *Creativity and Innovation Management*, 9(2), 100-108.
- Davis, G. A., Scott, J. A., & Bertorini, A. (1975). *Estrategias para la creatividad* Paidós Buenos Aires.
- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford University Press.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications* Psychology Press.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications* Routledge.
- Daymon, C. (2001). Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work. *Journal of Communication Management London*, 5(1), 17-30.
- De Bono, E. (1971) *Lateral thinking for management, a handbook*. American Management Association.
- De Bono, E. (1973). *Lateral thinking: Creativity step by step* Harper Paperbacks.
- De Bono, E. (1995). Serious creativity. *Journal for Quality and Participation*, 18,5.
- De Bono, E. (1998). *El pensamiento lateral :Manual de creatividad* (1a en ea colección ed.). Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (1999). *El pensamiento creativo :El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (2003). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Granica.
- De Bono, E., & Martínez Castellote, R. (2008). *Creatividad: 62 ejercicios para desarrollar la mente*. Barcelona: Paidós.
- De la Cierva, S. (2010) Comunicación y comunicadores en las escuelas de directivos. *Anuario DIRCOM 2010*. Madrid: DIRCOM.
- De la Torre, S. (2006). Evaluar el potencial creativo. *Comprender y Evaluar La Creatividad*, 401-410.
- De la Torre, T. (2000). Técnicas creativas. *Manual De Creatividad: Aplicaciones Educativas*, 66-76.
- De López, V., & Immaculata, M. La investigación de la comunicación: Cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas. *Revista DiáLogos*, 56, 12-27.
- De Los Ángeles, J. (1996). *Creatividad publicitaria: Concepto, estrategias y valoración*. Pamplona: Eunsa.
- Del Río Pérez, J. (2006). La creatividad publicitaria en la literatura científica: Una revisión. *Comunicación y Sociedad*, 19(1), 9-46.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafsson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and delphi processes* Scott, Foresman Glenview, IL.
- Demory, B. (1998). *Técnicas de creatividad*. Buenos Aires: Granica.
- DeSanto, B., & Moss, D. (2005). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 179-196.
- Devney, D. C. (2001). *Organizing special events and conferences: A practical guide for busy volunteers and staff* Pineapple Press Inc.
- Dickerson, M. A. (2005). One example of a successful international public relations program. *Public Relations Quarterly*, 50(3), 18-22. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=19347494&lang=es&site=ehost-live>
- Dillon, T. (1975). The triumph of creativity over communication. *Journal of Advertising*, DIRCOM. (2010) El estado de la comunicación en España. *Anuario de la comunicación 2010*. Madrid: DIRCOM.
- Domènech, A. T. Creative Communication in CSR: an applied research in Spain.
- Doyague, M. F. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecunia, Monográfico 2008*, (1), 147-183.

- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, , 327-355.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* Lawrence Erlbaum.
- Dozier, D. M., & Lauzen, M. M. (1990). Antecedents and consequences of marketing imperialism on the public relations function. Paper presented at the *Annual Convention of the Association for Education in Journalism, Minneapolis, MN*,
- Dozier, D. M., & Lauzen, M. M. (2000). Liberating the intellectual domain from the practice: Public relations, activism, and the role of the scholar. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 3-22.
- Drevdahl, J. E. (1954). An exploratory study of creativity in terms of its relationships to various personality and intellectual factors.
- Drevdahl, J. E. (1962). Educational etiology of creativity. *Gifted Child Quarterly*, 6(3), 91.
- Drevdahl, J. E., & Cattell, R. B. (1955). A COMPARISON OF PERSONALITY PROFILE (16 PF) OF EMINENT RESEARCHERS WITH THAT OF EMINENT TEACHERS AND ADMINISTRATORS, AND OF GENERAL POPULATION. *British Journal of Psychology*, 46(4), 248-261.
- Drevdahl, J. (1956). Factors of importance for creativity./ . din. *Psychol*, 12, 21-26.
- Drucker, P.F.(1954) the practice of management. *New York: Harper and Row*, 252, 353-364.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Du Plessis, M. (2008). *International Journal of Information Management*, 28(4), 285-292.
- Duncan, T., Caywood, C., & Newsom, D. (1993). Preparing advertising and public relations students for the communications industry in the 21 st century. *Report of the AEJMC Task Force on Integrated Communications, Boulder, CO*,
- Eberle, B. (1996). *Scamper: Creative games and activities for imagination development* Prufrock Pr.
- Eberle, B. (1996). *Scamper: Games for imagination development*. Prufrock Press, 100 North 6th Street, Suite 400, Waco, TX 76701-2032; phone: 800-998-2208.
- Echeverría, M. Á. (1995). *Creatividad & comunicación :Una mecánica operativa para la creación de ideas de transmisión en los procesos de comunicación persuasiva*. Madrid: Gte.
- Edelman, D. J. (1983). Managing the public relations firm in the 21st century. *Public Relations Review*, 9(3), 3-10.
- Edwards, L. (2006). Public relations theories: An applied overview: System theories in tench. *R and Yeomans, L Eds) Exploring Public Relations Harlow: Pearson*,
- Edwards, L. (2006). Rethinking power in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 229-231.
- Ehling, W. P., White, J., & Grunig, J. E. (1992). Public relations and marketing practices. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, , 357-394.
- Ehrenfels, C. (1890). Über gestaltqualitäten. *Vierteljahresschrift Für Wissenschaftliche Philosophie*, 14(3), 11-43.
- Eklund, A., (2005) How to kill creativity. *Creative at Work. Ideas on Creativity for Executives in Marketing, Communications and Public Relations*, (6)
- Eklund, A., & Estanyol, E. (2010). *Creativity in public relations. interview to andrew eklund*
- Elliot, J., & Taylor, C. (1964). Measuring creative abilities in public relations and in advertising work. *Widening Horizons in Creativity*, , 396-400.
- El-Murad, J., & West, D. C. (2003). Risk and creativity in advertising. *Journal of Marketing Management*, 19, 5(6), 657-673.
- El-Murad, J., & West, D. C. (2004). The definition and measurement of creativity: What do we know? *Journal of Advertising Research*, 44 (02), 188-201.

- Enrique Jiménez, A. M., & Morales Serrano, F. (2008). Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar La Publicidad*, 2(2), 63.
- Eskildsen, J; Dahlgard, J; Norgaard, A. (1999) The impact of creativity and learning on business excellence. *Total Quality Management*, 1999, Vol, núm. 4-5.
- Eunseong, K., & Johnson, T. L. Sailing through the port: Does PR education prepare students for the profession? *12th Annual International Public Relations Research Conference. March 11-14, 2009. Research that Matters to the Practice*, , 264.
- Evans, J. R. (1991). *Creative thinking in the decision and management sciences*. Cincinnati: South-Western.
- Eysenck, H. J. (1995). *Genius: The natural history of creativity*. Cambridge: Cambridge Univ Pr.
- Eysenck, H. J. (1997). Creativity and personality. *The Creativity Research Handbook*, 1, 41-66.
- Eysenck, H. J., Eysenck, S. B. G., & Cubero, N. S. (1995). *EPQ cuestionario de personalidad para niños (EPQ-J) y adultos (EPQ-A): Manual* Tea.
- Eysenck, H. J., Eysenck, S. B. G., & Ortet Fabregat, G. (1997). *Cuestionario revisado de personalidad de eysenck: Versión completa (EPQ-R) y abreviada (EPQ-RS) : Manual*. Madrid: Tea.
- Fages-Ramió, R. Actitud 2.0: La política més enllà dels blocs.
- Fanjul, C. (2010) Las estrategias creativas como competencia en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas y su aplicación a los proyectos de investigación. A LAZO, C.M. *El EEES y el proyecto final en los grados de comunicación*. Madrid: Fragua
- Fernández Romero, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. técnicas para la resolución de problemas*.
- Fernández, A. B. (2007). La innovación en las empresas de comunicación y relaciones públicas en la cultura 2.0. *Creatividad y Sociedad*,
- Fernández, M. (2006). Relaciones públicas 2.0. *Razón y Palabra*, (52), 109.
- Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: Lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 125-137.
- Flavián Blanco, C., & Guinaliu Blasco, M. (2004). La comunidad virtual. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, (2794), 21.
- Flavián Blanco, C., & Gurrea Sarasa, R. (2004). El estudio del comportamiento del consumidor en un entorno virtual. *Estudios Sobre Consumo*, (68), 41.
- Florida, R. L. (2010). *La clase creativa: La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Foot, K. A., & Schneider, S. M. (2006). *Web campaigning*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Freire, C. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina De Comunicación Social*, (63), 23.
- Frommer, Franck. (2011) *La pensée Power Point: enquête sur ce logiciel qui rend stupide*. París: Le decouverte.
- Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación. Creatividad para la innovación. *Creatividad Para La Innovación*.
- García, M. (2006). *El concepto de creatividad. Evolución histórica*. III Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria.
- García, T. (16-31 de març de 2010). Entrevista a Eloísa Alonso Martín. 'las bajadas de precios temerarias son pan para hoy y hambre para mañana'. *El Publicista*, (221), 8-10.
- Gardner, H. (2004). *Frames of mind :The theory of multiple intelligences* (20th anniversary ed.). New York: Basic Books.
- Gardner, H., & Tosaus Abadía, J. P. (2010). *Mentes creativas :Una anatomía de la creatividad*. Barcelona etc.: Paidós.
- Gatfield, T., Barker, M., & Graham, P. (1999). Measuring communication impact for university advertising materials. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(2), 73-79.

- Gauquelin, F., & Richaudeau, F. (1972). *Saber comunicarse Mensajero*.
- Gelb, M. J. (2006). *Atrévase a pensar como leonardo da vinci :Siete claves para ser un genio*. Barcelona: Punto de Lectura.
- Gershon, A. (1964). *Figural and Symbolic Divergent-Production Abilities in Adults and Adolescents*.
- Gerver, R. (2010). *Creating tomorrow*
- Geschka, H. (1996). Creativity techniques in germany. *Creativity and Innovation Management*, 5(2), 87-92.
- Gestal, V. *Creatividad en la licenciatura de publicidad y relaciones públicas*.
- Ghiselin, B. (.). (1985). *The creative process: A symposium*. University of California Press.
- Ghiselin, B. (1952). *Creative process* Signet.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1968). *The discovery of grounded theory* Weidenfeld and Nicolson.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364.
- Golann, S. E. (1963). Psychological study of creativity. *Psychological Bulletin*, 60(6), 548-565.
- Goldblatt, J. (2000). A Future for event management: the analysis of major trends impacting the emerging profession. *Events beyond 2000*.
- Goldenberg, J.; Mazursky, D. (2002) *Creativity in product innovation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Golen, S. (1983). How to teach students to improve their creativity in a basic business communication class. *Journal of Business Communication*, 20(3), 46-57.
- González, M., & Isabel, M. (2007). Aproximación a la investigación ya la situación de las relaciones públicas en europa. estudio comparativo entre el caso español y el alemán. *Revista Latina De Comunicación Social*, (62), 15.
- Goodkind, G. (21 de juny de 2010). *Don't expect a creative director to come up with the best ideas, says graham goodkind, founder of consultancy frank PR*. Retrieved 3 de desembre de 2010 from <http://www.prmoment.com/298/dont-expect-a-creative-director-to-come-up-with-the-best-ideas-says-graham-goodkind-founder-of-pr-consultancy-frank-pr.aspx>
- Gordo López, Á. J., & Serrano Pascual, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearson Educación.
- Gordon, W. J. J (1971) *The Metaphorical Way of Learning and Knowing*. New York: Penguin Books.
- Gordon, W. J. J. (1961). *Synectics* Harper & Row.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398.
- Green, A. (2006). *Effective personal communication skills for public relations* Kogan Page Ltd.
- Green, A. (2010). *Creativity in public relations*. London: Institute of Public Relations. Crest Publishing House : Kogan Page.
- Greene, R. (1987). Brainwriting: An effective way to create more ideas. *The Quality Circles Journal*, 10, 33-36.
- Greene, S. L. (2002). Characteristics of applications that support creativity. *Communications of the ACM*, 45(10), 104.
- Gregory, A. (2000). *Planning and managing public relations campaigns* Kogan Page Ltd.
- Gregory, A. (2008). Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study. *Public Relations Review*, 34(3), 215-223.
- Griffin, W. G. (2008). From performance to mastery: Developmental models of the creative process. *Journal of Advertising*, 37(4), 95-108.
- Griffin, W. G., & Morrison, D. (2010). *The creative process illustrated: How advertising's big ideas are born*. Cincinnati: How Books.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management* Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.

- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1991). Conceptual differences in public relations and marketing: The case of health-care organizations* 1. *Public Relations Review*, 17(3), 257-278.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 141-162.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. *Public Relations Research*, , 327-347.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L., & Toth, E. L. (2006). The ethics of communicating with and about difference in a changing society. *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy*, , 39-52.
- Grunig, L. A. (1989). Horizontal structure in public relations: An exploratory study of departmental differentiation. *Journal of Public Relations Research*, 1(1-4), 175-196.
- Grunig, L. A. (1994). As our students would say, 'to integrate-NOT!'. *Paper Presented to the PRSA Professional Development Workshop, Baltimore, MD.*,
- Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries* Routledge.
- Grunig, J. E. (1989). Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a program of research. *Public Relations Research Annual*, 1(1), 27.
- Grunig, J. E., Hunt, T., & Xifra, J. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grupo Consultores. (2009) *PR Scope 2009. El estudio de Imagen de las Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas en España*.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity research: Past, present and future. *American Psychologist*, 5(1), 444-454.
- Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence.
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P. (1986). *La naturaleza de la inteligencia humana* (1a reimpr en España ed.). Barcelona etc.: Paidós.
- Guilford, J. P., & Hoepfner, R. (1971). *The analysis of intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Gummesson, E. (1991). Qualitative Research in Management. *Qualitative Methods in Management Research* (pàg. 1-20). London: Sage Publications Ltd.
- Gutiérrez, C. N. (2010). *Creatividad publicitaria eficaz: Cómo aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial* ESIC Editorial.
- Gutiérrez, S. R. S. (1998). La visión estratégica del comunicador organizacional. *El Poder De La Comunicación En Las Organizaciones*, , 35.
- Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿ qué papel cumplen los directores de comunicación en españa? *Palabra Clave*, 13(1)
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205-242.
- Hallahan, K. (2007). Integrated communication: Implications for public relations beyond excellence. *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, , 299-339.
- Hanks, W. (1992). La persona creativa. Davis, A. Scott, J.A. *Estrategias Para La Creatividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Hargreaves, H. L. (1927). *The 'faculty' of imagination: An enquiry concerning the existence of a general 'faculty', or group factor, of imagination* Cambridge: Cambridge University Press.
- Harlow, R.F. (1976) Building a Public Relations Definition”, *Public Relations Review*, 2, 4, p.36.
- Harris, R. (1960). *Creativity in marketing* American Marketing Foundation.
- Harris, T. L. (1994). Remarks for PRSA professional development workshop.

- Harris, T. L. (1998). *Value-added public relations: The secret weapon of integrated marketing* McGraw-Hill.
- Harris, T. L., & Kotler, P. (1991). *The marketer's guide to public relations :How today's top companies are using the new PR to gain a competitive edge*. New York etc.: John Wiley & Sons.
- Heath, R. L. (2001). A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well. *Handbook of Public Relations*, , 31-50.
- Heath, R. L. (2006). Onward into more fog: Thoughts on public relations' research directions. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 93-114.
- Heath, R. L. (2010). *The SAGE handbook of public relations* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Heath, R. L., Toth, E. L., & Waymer, D. (2009). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. New York: Routledge.
- Helmholtz, H. (1896). Vorträge und reden. 2Bd. *Braunschweig: Vieweg*,
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, , 11-38.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Retrieved from <http://biblioteca.uoc.edu/llobres/9786071502919.htm>; <http://biblioteca.uoc.edu/llobres/9786071502919a.htm>
- Hernández, S., Losada, J. C., & Matilla, K. (2009). Las relaciones públicas y la comunicación corporativa en la oferta universitaria del posgrado del estado español. *Razón y Palabra*, (70), 6.
- Hiam, A., & Centro de Estudios Ramón Areces. (2001). *Cómo medir la creatividad*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Hiebert, R. E. (1966). *Courtier to the crowd: The story of ivy lee and the development of public relations* Ames, Iowa State UP.
- Higgins, D., & Bernbach, W. (2003). *The art of writing advertising* McGraw-Hill Professional.
- Higgins, J. M. (2006). *101 creative problem solving techniques: The handbook of new ideas for business*. New Management PubCo.
- Hill and Knowlton.com. (22 de juny de 2010). Cannes lions PR jury president Paul Taaffe calls for festival name change.
- Hill, L. N., & White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31-51.
- Hindman, M. (2005). The real lessons of howard dean: Reflections on the first digital campaign. *Perspectives on Politics*, 3(01), 121-128.
- Hirschman, E. (1989). *Hirschman (1989) interpretive consumer research* Association for Consumer Research (Provo, UT).
- Hollenbeck, C. R., & Zinkhan, G. M. (2006). Consumer activism on the internet: The role of anti-brand communities. *Advances in Consumer Research*, 33, 479.
- Hon, L. C. (1998). Demonstrating effectiveness in public relations: Goals, objectives, and evaluation. *Journal of Public Relations Research*, 10(2), 103-135.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. *Gainesville, FL*, , 32611-38400.
- Howard, C. M. (1995). Building cathedrals -reflections on three decades in corporate PR and a peek at the future. *Public Relations Quarterly*, 40(2)
- Hunter, T. (1997). The relationship of public relations and marketing against the background of integrated communications. A theoretical analysis and empirical study at US-american corporations. *Unpublished Masters Dissertation, University of Salzburg*,
- Hutton, J. G. (1996). Integrated relationship-marketing communications: A key opportunity for IMC. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 191-199.
- Hutton, J.G. (2010) Defining the relationship between public relations and marketing: public relations' most important challenge". A Robert L. Heath (coord.) *The Sage Handbook of public relations*. Thousand Oaks (California):Sage.p. 509-522
- Iacobucci, F., & Tuohy, C. J. (2005). *Taking public universities seriously*. University of Toronto Pr.

- IBM (2010) *Capitalizing on complexity. 2010. Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. New York: IBM Corporation. Retrieved from <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- ICCO. (2011) *ICCO World Report: A Return to Growth*. International Communications Consultancy Organisation.
- Ihlen, Ø. (2009). *Public relations and social theory: Key figures and concepts* Taylor & Francis.
- Isaksson, M., & Flyvholm Jørgensen, P. E. (2010). Communicating corporate ethos on the web. *Journal of Business Communication*, 47(2), 119.
- Jabljn, F. M. (1981). Cultivating imagination: Factors that enhance and inhibit creativity in brainstorming groups. *Human Communication Research*, 7(3), 245-258.
- Jefkins, F. (1993). *Planned press and public relations*. London: International Textbook Co.
- Jiménez Morales, M., & De San Eugenio Vela, Jordi. (2009). La organización de eventos como estrategia identitaria y evocadora de imagen turística. estudio de caso: Girona temps de flors. *PASOS*, 7, 73.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2007). Integrated crisis mapping: Towards a publics-based, emotion-driven conceptualization in crisis communication. *Sphera Publica*, 7, 81-96.
- Johar, G. V., Holbrook, M. B., & Stern, B. B. (2001). The role of myth in creative advertising design: Theory, process and outcome. *Journal of Advertising*, 30(2), 1-25.
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (1995). *Creative communication: Principles & applications* Waveland Press (Prospect Heights, IL).
- Johnson, T. J., & Kaye, B. K. (2004). Wag the blog: How reliance on traditional media and the internet influence credibility perceptions of weblogs among blog users. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81, 622-642.
- Jordan, H. (2005). The three C's of good public relations. *New Hampshire Business Review*, 27(27), 31. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bwh&AN=19570151&lang=es&site=ehost-live>
- Joyce, C. K.; Jennings, K. E.; Hey J.; Grossman, J. C.; Kalil, T. (2010) Getting Down to Business: Using Speedstorming to Initiate Creative Cross-Disciplinary Collaboration. *Creativity and Innovation management*, Vol. 19. núm.1.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaufman, B. E. (2004). *The global evolution of industrial relations: Events, ideas and the IIRA* International Labour Organization.
- Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation :IDEO*
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Kilgour, M. (2006). Improving the creative process: Analysis of the effects of divergent thinking techniques and domain specific knowledge on creativity. *International Journal of Business and Society*, 7(2), 79-107.
- Kilgour, M., & Koslow, S. (2009). Why and how do creative thinking techniques work?: Trading off originality and appropriateness to make more creative advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 298-309.
- Kim, E., & Johnson, T. L. Sailing through the port: Does PR education prepare students for the profession? *That Matters to the Practice*, , 264.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(01), 19-30.
- Kitchen, P. J., & Moss, D. (1995). Marketing and public relations: The relationship revisited. *Journal of Marketing Communications*, 1(2), 105-106.
- Klebba, J. M., & Tierney, P. (1995). Advertising creativity: A review and empirical investigation of external evaluation, cognitive style and self-perceptions of creativity. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 17, 33-52.
- Klimenko, O. (2009). La creatividad como un desafío para la educación del siglo XXI. *Educación y Educadores*, 11(2)

- Kneller, G. F. (1965). *The art and science of creativity* Holt, Rinehart and Winston.
- Koberg Leonard, H., & Christine, S. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397-409.
- Koberg, D., & Bagnall, J. (1981). The universal traveler: A soft-systems guide to creativity, problem-solving and the process of design.
- Koestler, A. (1964). The act of creation. *New York*, 13
- Koestler, A., & Koestler, A. (1975). *The act of creation*. London: Pan Books.
- Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2003). What is creative to whom and why? perceptions in advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 43(01), 96-110.
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). Marketing and public relations. *The Journal of Marketing*, 42(4), 13-20.
- Kotler, P., Trías de Bes, F., & Losada, C. (2004). *Marketing lateral: Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & García Bertrán, A. (2009). *Los diez pecados capitales del marketing :Indicios y soluciones* (Ed especial per al diari Cinco Días ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kover, A. J., Goldberg, S. M., & James, W. L. (1995). Creativity vs. effectiveness? an integrating classification for advertising. *Journal of Advertising Research*, 35(6), 29-40.
Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=9601185847&lang=es&site=ehost-live>
- Kris, E. (1952). *Psychoanalytic explorations in art* International Universities Press New York.
- Kris, E. (1964). *Psicoanálisis de lo cómico, y psicología de los procesos creadores*. Barcelona: Paidós.
- Kruckeberg, D. (1998). The future of PR education: Some recommendations. *Public Relations Review*, 24(2), 235-248.
- Kubie, L. S. (1971). The destructive potential of humor in psychotherapy. *American Journal of Psychiatry*, 127(7), 861.
- Kubie, L. S. (1971). The retreat from patients: An unanticipated penalty of the full-time system. *Archives of General Psychiatry*, 24(2), 98.
- Kucuk, S. U. (2008). Consumer exit, voice and 'Power' on the internet. *Journal of Research for Consumers*, 15, 1-13.
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry.
- Lakoff, G., & Lamuela, H. (2008). *No pensis en un elefant! :Llenguatge i debat polític*. Barcelona: Viena.
- Lalueza, F. (2006). ¿Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento? UOC Papers: Revista Sobre La Sociedad Del Conocimiento, (3), 3. Retrieved from <http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/lalueza.pdf>
- Lalueza, F. (2010). Lo que hay que tener: Estudio comparativo de las competencias requeridas al profesional de las relaciones públicas en el modelo formativo estadounidense y en el modelo formativo español post Bolonia. Paper presented at the *La Gestión De Las Relaciones Con Los Públicos*. Barcelona: AIRP, 135-154.
- Lalueza, F. (2011) Sin mediar los medios. ¿Se desmarcan las relaciones públicas de la función del gabinete de prensa?. A Zilles et al. (eds.) *Trípodos Extra 2011*. Life without media. VI International Conference Communication and Reality, 341-350.
- Lalueza, F. (2011) *Sistemes i processos de les relacions públiques*. Materials docents del Grau en Comunicació de la UOC. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Landau, É. (1987). *El vivir creativo: Teoría y práctica de la creatividad*. Barcelona: Herder.
- Lane, A. B. (2010). Empowering publics: The potential and challenge for public relations practitioners in creative approaches to two-way symmetric public relations.
- Langwost, R., & IdeaManagement Institut für top-kreatives Prozess-Design. (2004). *How to catch the big idea :The strategies of the top- creatives*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.

- Lauzen, M. M. (1992). Public relations roles, intraorganizational power, and encroachment. *Journal of Public Relations Research*, 4(2), 61-80.
- Lefler, M. P. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: Amat.
- Leichliter, M. E. (2001). *Creativity: The cinderella of public relations studies* (Thesis (M.A.) ed.) California University of Pennsylvania.
- Lesly, P. (1991). Public relations in the turbulent new human climate* 1. *Public Relations Review*, 17(1), 1-8.
- Lesly, P. (1996) Real Creativity in Public Relations. *The Public Relations Quarterly*, p. 8-16
- Lesly, P. (1998). *Lesly's handbook of public relations and communications* McGraw-Hill.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (1996). *Critical perspectives in public relations* International Thomson Business Press.
- L'etang, J. & Pieczka, M. (2006). *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- L'Etang, J., Xifra, J., & Universitat Oberta de Catalunya. (2009). *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: Editorial UOC.
- Levenson, B. (1987). *Bill bernbach's book: A history of the advertising that changed the history of advertising* Villard Books.
- Li, C. (2007). How consumers use social networks. *Forrester Research*. June, 21, 2007.
- Lindlof, T. R. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks, (California): Sage Publications, Inc.
- Lofland, J. (2005). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis* (4th ed.). Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Lois, G. (1991) *What's the Big Idea? How to Win with Outrageous Ideas (That Sell!)* Nova York: Penguin Books.
- López Lita, R., & Martín Llaguno, M. (2008). Comunicació publicitària i estudis de relacions públiques. *Treballs De Comunicació*, (0), 197.
- Lowenfeld, V. (1962). Creativity: Education's stepchild. *A Source Book for Creative Thinking*, , 9-17.
- Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, 13(3), 295-308.
- Maarek, P. J. (2009). *Marketing político y comunicación :Claves para una buena información política* (Nueva ed.). Barcelona: Paidós.
- MacKinnon, D. W. (1962). The nature and nurture of creative talent. *American Psychologist*, 17(7), 484.
- MacKinnon, D. W. & Comella, T. (1980). *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Majaro, S. (1988). *The creative gap. Managing ideas for profit*. London: Longman.
- Majaro, S. (1994). *Marketing y creatividad: Un enfoque instrumental* Díaz de Santos.
- Maltzman, I., Simon, S., Raskin, D., & Licht, L. (1960). Experimental studies in the training of originality. *Psychological Monographs*,
- Mann, C., & Stewart, F. (2000). *Internet communication and qualitative research: A handbook for researching online* Sage Publications Ltd.
- Marina, J. A. (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.
- Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations* McGraw-Hill.
- Marston, J. E., Acuña, E., & Javier, J. T. (1981). *Relaciones públicas modernas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Marta Lazo, C., & Grupo de Investigación en Educomunicación. (2010). *El EEES y el proyecto final en los grados de comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martindale, C. (1999). 7 biological bases of creativity. *Handbook of Creativity*, , 137.
- Martínez, I. (2005) 40 consecuencias de la estrategia integrada de comunicación. *Razón y palabra*, 40.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de PPlanificación estratégica en relaciones públicas y comunicación integral. análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación*. Universitat Ramon Llull. FCCB - Comunicació Social.

- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del “DIRCOM” en España.
- Matilla, K., & Hernández, S. (2010). Las asignaturas de relaciones públicas en el marco del espacio europeo de educación superior. *Los Estudios de Ciencias de la Comunicación En El EEES*.
- Matilla, K., & Xifra, J. (2009). Comunicación corporativa y relaciones públicas: Un proyecto de aproximación universidad/profesión en cataluña, en el contexto de integración al espacio europeo de enseñanza superior. *Razón y Palabra*, (70), 4.
- Matilla, K., & Ricarte, J. M. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matussek, P. (1974). *Kreativität als chance: Der schöpferische mensch in psychodynamischer sicht* Piper.
- Mayfiels, M; Mayfield, J. (2004) The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, Vol. 22, 2.
- Mazo del Castillo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos : Estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barelona: Ariel.
- McKie, D., & Munshi, D. (2007). *Reconfiguring public relations: Ecology, equity, and enterprise*. Psychology Press.
- McKie, D., & Toledano, M. (2008). Dangerous liaison or perfect match? Public relations and social marketing. *Public Relations Review*, 34(4), 318-324.
- Mednick, S. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69(3), 220.
- Mendelsohn, G. A. (1976). Associative and attentional processes in creative performance. *Journal of Personality*, 44(2), 341-369.
- Mendoza, S. M. (2007). En torno a la investigación en relaciones públicas.
- Merrifield, P. (1964). APTITUDES AND PERSONALITY MEASURES RELATED TO CREATIVITY IN SEVENTH-GRADE CHILDREN. STUDIES OF APTITUDES OF HIGH-LEVEL PERSONNEL.
- Michalko, M. (1994). *Thinkpak*. Berkeley, California: Ten Speed Press.
- Michalko, M. (2001). *Cracking creativity*. Berkeley, California: Ten Speed Press.
- Michalko, M. (2006). *Thinkertoys :A handbook of creative-thinking techniques*. Berkeley, California: Ten Speed Press.
- Michalko, M. (2009) *ThinkerToys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Middleberg, D. (2001). *Relaciones públicas en un mundo interconectado: Estrategias de comunicación para triunfar en el espacio digital*. Madrid: Deusto.
- Middleberg, D. (2001). *Winning PR in the wired world: Powerful communications strategies for the noisy digital space* McGraw-Hill Companies.
- Moliné, M. (1982). *Manual del director creativo :(vender con rabia)*. Sant Cugat del Vallès: Programa.
- Moliné, M. (1988). *La comunicación activa. Publicidad sólida*. Madrid: Deusto.
- Molleda, J. C. (2009). Propuesta de índice de autenticidad para desarrollar y evaluar decisiones, acciones, mensajes y programas de relaciones públicas. *Razón y Palabra*, (70), 5.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Morales, C. S., & i Rigo, E. O. Anàlisi dels canvis en els processos creatius dels plantejaments publicitaris de les empreses líders en la gestió de la RSC a l'estat.
- Moriarty, S. E. (1983). Yes, creativity can be taught--and here are some devices for teaching it. *Journalism Educator*, 38(2), 13-44. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=ufh&AN=14527858&lang=es&site=ehost-live>
- Moriarty, S. E. (1986). *Creative advertising: Theory and practice* Prentice-Hall.
- Moriarty, S. E. (1994). PR and IMC: The benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38-44.
- Moriarty, S. E. “The Big Idea: Creativity in Public Relations.” En: Caywood, C. L. *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. Boston: McGraw Hill, 1997, p. 554-563.

- Moriarty, S. E., & Burnett, J. (1998). *Introduction to marketing communication: An integrated approach* Prentice Hall.
- Moriarty, S. E., & Duncan, T. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships* McGraw-Hill New York.
- Moriarty, S. E., & Duncan, T. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *The Journal of Marketing*, 1-13.
- Moriarty, S. E., Pearce, R. C., Wells, W., & Burnett, J. (1992). Advertising: Principles and practice.
- Moss, D. A., Warnaby, G., & Newman, A. J. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277-307.
- Motion, J., & Weaver, C. K. (2005). A discourse perspective for critical public relations research: Life sciences network and the battle for truth. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 49-67.
- Mozart, W. A. (1952). A letter. *The Creative Process*, 44-45.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *Journal of Creative Behavior*,
- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2008). An examination of individual factors and employees' creativity: The case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33.
- Murcia Peña, N. (2001). La evaluación de la creatividad motriz. *Apunts*, (65), 17-25.
- Muro, T. B. (1997). Connecticut's marketing leaders reveal keys to success: Creativity, tenacity, and innovation. (cover story). *Business Times*, 19(2), 1. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bwh&AN=9706190588&lang=es&site=ehost-live>
- Murphy, P. (1994). Comparing the decision structures of public relations agencies and clients. *Journal of Public Relations Research*, 6(4), 209-228.
- Murray, K., & White, J. (2005). CEOs' views on reputation management. *Journal of Communication Management*, 9(4), 348-358.
- Musumeci, G., & Bonina, A. (2001). *Cómo organizar eventos*. Valletta.
- Nafria, I. (2008). *Web 2.0 :El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Neff, B. D., Walker, G., Smith, M. F., & Creedon, P. J. (1999). Outcomes desired by practitioners and academics. *Public Relations Review*, 25(1), 29-44.
- Negus, K., & Pickering, M. (2004). *Creativity, communication and cultural value* Sage Publications Ltd.
- Newsom, D. A., Carrell, B., & Hussain, S. (1992). The tower of babel: A descriptive report on attitudes toward the idea of integrated communication programs. *Association for Education in Journalism and Mass Communication, Montreal, Canada*,
- Newsom, D., Scott, A., & Turk, J. V. S. (1989). *This is PR: The realities of public relations* Wadsworth Pub. Co.
- Nielander, W. A., Miller, R. W., & Gaballí, P. P. (1961). *Relaciones públicas* Hispano Europea.
- Noguero i Grau, A. (1993). *Relaciones públicas e industria de la persuasión: análisis gnoseológico y situacional*. Barcelona: PPU.
- Noguero i Grau, A. (1999) Características principales de la actividad tipificada como industria de las relaciones públicas en España: sujetos promotores y sujetos ejecutores. A J.L Arceo Vacas (dir.) *Tratado de publicidad y relaciones públicas*. Madrid: ICIE. p. 467-508
- Noguero i Grau, A. (2000) *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona: FUERP.
- Noguero i Grau, A. (2006) Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el S.XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización *Anàlisi*, 34, p. 87-102.

- Noguero i Grau, A. (2009). *Concepto, desarrollo y función social de las relaciones públicas*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/TDX-0626109-134419/>
- Noguero i Grau, A., & Escola Superior de Relacions Públiques. (1988). *Programación y técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.
- Noguero i Grau, A., Xifra, J., Public Relations Society of America, & Escola Superior de Relacions Públiques. (1990). *Premios yunque de plata 1987: los mejores casos prácticos de RR.PP., seleccionados por la public relations society of america (PRSA)*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Noguero i Grau, A., Bernays, E. L., Arceo Vacas, J. L., Noguero i Grau, A., Herreros Arconada, M., Molinero, C., Escola Superior de Relacions Públiques. (2003). *Colección comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.
- Norris, P. (2001). ¿Un círculo virtuoso? el impacto de las comunicaciones políticas en las democracias post-industriales. *Revista Española De Ciencia Política*, 4, 7-33.
- Nussbaum, B. "Get creative!" *Business Week*, agost 2005, núm. 62.
- Oakley, J. (1993). Communicating for competitive advantage: A continuous improvement model. *Journal of Communication Management*, 1(2), 169-173.
- Obradors, M., Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Jaume I, Universitat Pompeu Fabra, & Universitat de València. (2007). *Creatividad y generación de ideas: estudio de la práctica creativa en el cine y la publicidad*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Obradors, M. (2008). Creatividad en comunicación audiovisual y publicidad. *Encuentros Multidisciplinares*, 10(28), 33.
- Ordeix, E., & Universitat Ramon Llull. (2008). *Global public relations :Trends and challenges = les relacions públiques globals : Tendències i reptes*. Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna.
- Orduña, O. I. R. (2008). *Relaciones publicas la eficacia de la influencia*. ESIC Editorial.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination*. NewYork: Charles Scriber's Sons.
- Osborn, A. F. (1962). Developments in creative education. *A Source Book for Creative Thinking*, , 20-29.
- Osborn, A. (1962) *Un tesoro entre sus sienes*. Madrid : Velflex.
- Osborn, A. F., Durán, A., & López Vázquez, G. (1960). *Imaginación aplicada :Principios y procedimientos para pensar creando*. Madrid: Velflex.
- Otero, M. T. (2006). Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: Los principios rectores del ceremonial y el protocolo. *Anàlisi*, 34, 255-269.
- Otero, M. T. (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Otero, M. T. (2009) *La història del protocol*. Barcelona: Editorial UOC.
- Otnes, C. (1995). Views on advertising curricula from experienced" creatives.". *Journalism and Mass Communication Educator*, 49(4), 21-30.
- Palencia Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: Bresca.
- Paletz, D. (1997). Campañas y elecciones. Paper presented at the CIC, (3) 205.
- Parker, W., & Ltd, K. (2005). The management of creativity in the public relations process. Retrieved from http://www.pwkp.com/downloads/The_Management_of_Creativity_in_the_PR_Process_PW&K.pdf
- Parnes, S. J., & Harding, H. F. (1962). *A source book for creative thinking*. Scribner.
- Partington, D. (2000). Building grounded theories of management action. *British Journal of Management*, 11(2), 91-102.
- Pasadeos, Y., & Renfro, B. (1992). A bibliometric analysis of public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 4(3), 167-187.
- Pasadeos, Y., Renfro, R. B., & Hanily, M. L. (1999). Influential authors and works of the public relations scholarly literature: A network of recent research. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 29-52.
- Pascale, P. (2005) ¿Dónde está la creatividad?: una aproximación al modelo de sistemas de Mihaly Csikszentmihalyi. *Arte, individuo y sociedad*, núm.17, p. 61-84
- Pattis, S. W. (1996). *Careers in advertising*. McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative education and research methods*.

- Pavlik, J. V. (2007). *Mapping the consequences of technology on public relations*. Institute for Public Relations, p.1-20.
- Pavlik, J. V. (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Perea, A. (2009). Internet, campanyes electorals i ciutadans. *Quaderns Del CAC*, (33), 5.
- Perrenoud, P. (2001) La formación de los docentes en el siglo XXI", *Revista de Tecnología Educativa*, XIV, n. 3.
- Peters, T., & Waterman, R. H.J (1982). In search of excellence: lessons from america's best-run companies.
- Petit, M. (2002). «Dinero, política, lobbys y grupos audiovisuales en los estados unidos de américa». *Quaderns Del CAC*, 12
- Peyró, F. Las estrategias creativas como competencia en el grado de publicidad y relaciones públicas y su aplicación a los proyectos de investigación.
- Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public Relations and the Question of professionalism. *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. p. 265-278
- Pink, D. H. (2005). *A whole new mind: Moving from the information age to the conceptual age*. New York: Riverhead Books.
- Plessis, C. (2004). Web-based communication: The need for more valuable on-line information. *Communicatio*, 30(1), 111-130.
- Plessis, C., Angelopulo, G., & Plessis, D. (2006). *Communicatio*, 32(2), 241-263.
- Plucker, J. A., & Runco, M. A. (1998). The death of creativity measurement has been greatly exaggerated: Current issues, recent advances, and future directions in creativity assessment. *Roeper Review*, 21, 36-39.
- Poincaré, H. (1913). *The foundations of science: Science and hypothesis, the value of science, science and method*. The Science Press.
- Poincaré, H. (1963). *La ciencia y la hipótesis*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Poincaré, H., García Miranda, M., & Alonso, L. (1963). *Ciencia y método* (3ª ed.). Madrid: Espasa-Calpe.
- Poindexter, P. M., & McCombs, M. E. (1999). *Research in mass communication: A practical guide*. Bedford.
- Poindexter, P. M., & McCombs, M. E. (2000). Research in mass communication: A practical and global vision.
- Policastro, E., & Gardner, H. (1999). 11 from case studies to robust (generalizations: An approach to the study of creativity. *Handbook of Creativity*, 213.
- Proctor, T., & Kitchen, P. (2002). Communication in postmodern integrated marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 144-154.
- PRSA (Public Relations Society of America). (2006). The professional bond. public relations education for the 21st century. The report of the commission on public relations education.
- Puro Marketing. (2010). Melendy britt nueva directora creativa de weber shandwick. *Puro Marketing*, Abril 2010.
- Q&A with weber shandwick's head of creativity on the new role. (23 de juny de 2010). *The Drum*. Co.uk/news,
- Racker, H., & Asociación Psicoanalítica Argentina. (1965). *Psicoanálisis del espíritu*. Buenos Aires: Paidós.
- Rank, O. (1996). Psychology and the soul. *Journal of Religion and Health*, 35(3), 193-201.
- Rank, O., & Kramer, R. (1996). *A psychology of difference: The american lectures* Princeton Univ Pr.
- Rawel, A. (2003). How far do professional associations influence the direction of public relations education? *Journal of Communication Management*, 7(1), 71-78.
- Rawel, A. (2003) Debate paper: professionalism. *Journal of Communication Management*, 8 (2), 211-221.
- Ray, M., & Myers, R. (1986). *Creativity in business*. Nova York: Doubleday Publishing.
- Redmann, J. R. (2001). *Effects of sex, gender orientation, self-efficacy and creativity on risk-taking among public relations professionals* Colorado State University.
- Reeves, R. (1964). *La realidad en la publicidad*. Valladolid: Sever-Cuesta.

- Reeves, R. (1997). *La realidad en la publicidad: Un acercamiento a la teoría de la USP*. Barcelona: Oasis.
- Reid, L. N., King, K. W., & DeLorme, D. E. (1998). Top-level agency creatives look at advertising creativity then and now. *Journal of Advertising*, 27(2), 1-16.
- Reid, L. N., & Rotfeld, H. J. (1976). Toward an associative model of advertising creativity. *Journal of Advertising*, 5(4)
- Reina, M. d. C. Inteligencia y creatividad. *III Jornadas De Sobredotación Intelectual y Altas Capacidades*.
- Reis, S. M., & Renzulli, J. S. (1991) The reform movement and the quiet crisis in gifted education. *Gifted Child Quarterly*, 35(1), 26.
- Reis, S. M., & Renzulli, J. S. (1991). The assessment of creative products in programs for gifted and talented students. *Gifted Child Quarterly*, 35(3), 128.
- Renart Cava, J. B. (2003). *Creatividad aplicada a la empresa*. Madrid: Gestión 2000.
- Rey, J. (1996). *Palabras para vender, palabras para soñar: introducción a la redacción publicitaria*. Barcelona: Paidós.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Ricarte, J. M. (1991) *Una introducción al estudio y análisis de la naturaleza de la creatividad, considerada como producto específico de la comunicación publicitaria*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat).
- Ricarte, J. M. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- Ricarte, J. (2003). La gestión creativa de la comunicación: Perspectivas. *Informe Anual de el estado de la publicidad y El corporate en España y Latinoamérica. La gestión de los intangibles empresariales*, 64-65.
- Richaudeau, F., & Mendibelzúa, J. (1976). *Los secretos de la comunicación eficaz*. Bilbao: Mensajero.
- Ries, A., Ries, L., & González del Río, R. (2005). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Empresa Activa.
- Ries, A., & Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Risquete, J. (2006). Gabinetes de premsa i de comunicació. *Anàlisi*, (34), 209.
- Ritoré Brú, J. A. (2009). Comunicació con bloggers: Manual de instrucciones. *Revista De Comunicació*, 8, 30-33.
- Robinson, K. (2006). Ken robinson says schools kill creativity. *TED: Ideas Worth Spreading*.
- Robinson, K. (1999). *Culture, creativity and the young*. Strasbourg: Council of Europe Publications.
- Robinson, K. (2001). *All our futures: Creativity, culture and education* DFEE. National Advisory Committee on Creative and Cultural Education.
- Robinson, K. (2005). How creativity, education and the arts shape a modern economy. *Education Commission of the States*, April.
- Robinson, K. (2007). *Out of our minds: Learning to be creative*. Wiley.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2009). *The element: How finding your passion changes everything*. Viking Pr.
- Roca, D. (1998) El director de arte publicitario. 80 años después de su nacimiento. *Revista Latina De Comunicación Social*, 12
- Roca, D. (2001) *L'autoedició en el departament creatiu de l'agència de publicitat: repercussions en el director d'art*. Bellaterra: Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Roca, D., & Mensa, M. (2009). Las metodologías utilizadas en las investigaciones de creatividad publicitaria (1965-2007)= methodologies used in advertising creativity research (1965-2007). *Comunicación y Sociedad*, 22(2), 7-34.
- Rolando, Carlos (2011) Entrevista a Toni Segarra. *Interactiva digital*, 10 novembre 2011. Retrieved from <http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/25/174/1825>
- Rom, J., & Sabaté, J. (2006). Publicitat i contracultura. *Trípodos.Com: Revista Digital De Comunicació*, (18)
- Romo Santos, M. (2009). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós.

- Romo Santos, M., Sanz Lobo, E., & Universidad Autónoma de Madrid. (2001). *Creatividad y currículum universitario*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Root-Bernstein, R., González Raga, D., Mora, F., & Root-Bernstein, M. (2002). *El secreto de la creatividad*. Barcelona: Kairós.
- Rose, P. B. (1996). Practitioner opinions and interests regarding integrated marketing communications in selected latin american countries. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 125-139.
- Rosenberg, S. W, Bohan, L, McCafferty, P, & Harris, K. (1986). The image and the vote: The effect of candidate presentation on voter preference. *American Journal of Political Science*, 108-127.
- Rossman, J. (1931). *The psychology of the inventor; a study of the patentee*.
- Runco, M. A. & Albert, R. S. (1990). *Theories of creativity*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Runco, M.A. & Charles, R. (1992) Judgements of originality and appropriateness as predictors of creativity. *Personality and Individual Differences*, 15 (5), 537-546.
- Runco, M. A. & Pritzker, S. R. (1999). *Encyclopedia of creativity*. Elsevier.
- Russell, M. P. (1999). Toward the ideal professional master's degree program. *Public Relations Review*, 25(1), 101-111.
- Russell, T., Lane, W. R., King, K. W., & Kleppner, O. (2005). *Kleppner publicidad* [Otto Kleppner's advertising procedure.] Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- SCPF (Agència de publicitat), & Segarra, T. (1997). *Los primeros cinco años juntos*. Barcelona: SCPF.
- Sahlachtmeyer, A., & Caldwell, M. (1991). Communicating in tough times. *Communication World*, (June/July)
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Sanchez, R. J. (2003). *Eventos/events: Como organizarlos con Exito/How organizing them successfully* Nobuko Sa.
- Sanchez, R. J. (2004). *Abcd Eventos/Abcd events*. Nobuko.
- Sardón, J. L. (2004). Partidos, orden democrático y crecimiento. *REVISTA DE ECONOMÍA*, 13
- Schatzman, L., & Strauss, A. L. (1973). *Field research*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Schoenberger-Orgad, M., & McKie, D. (2005). Sustaining edges: CSR, postmodern play, and SMEs. *Public Relations Review*, 31(4), 578-583.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated marketing communications*. Lincolnwood Ill.: NTC Business Books.
- Segarra, J., Terés, À., & Veloy, M. (2009). *Yes you can: buscando al candidato perfecto*. Barcelona: Angle.
- Seitel, F. P. (2007) *The practice of public relations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Selva, P., & Luisa, M. (2010). *Creatividad publicitaria y nuevas formas de comunicación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. E-print.
- Serrano, M. J. P., Lorenzo, F. C., & Peyró, C. F. El sistema ECTS y el mapa de competencias como elementos vertebrados de los nuevos estudios de grado en comunicación.
- Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management: A practical handbook*. London: Thompson.
- Sierra Bravo, R. (1999). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo.
- Sierra Bravo, R. (2005). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Thompson.
- Silverman, D. (2006). *Begining Research. Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (p. 1-19). London: Sage Publications.

- Sitzman, Marion. (1980) Creativity and Public Relations. *The Public Relations Quarterly*, 25 (4), 16-17.
- Smith, R. D. (2004). *Strategic planning for public relations* Lawrence Erlbaum.
- Smith, R. E., & Yang, X. (2004). Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence. *Marketing Theory*, 4(1-2), 31.
- Smith, P. R., & Taylor, J. (2004). *Marketing communications :An integrated approach* (4th ed.). London etc.: Kogan Page.
- Solana, D. (2010). *Postpublicidad: reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Barcelona: Daniel Solana.
- Solano Fleta, L. (1999). *Tratado de relaciones públicas*. Barcelona: Gestion 2000.
- Soler Pujals, P., & Fernández Gómez, B. (2010). La Grounded Theory y la investigación cualitativa en comunicación y marketing. *Icono 14*, 8(2)
- Sonnenburg, S. (2004). Creativity in communication: a theoretical framework for collaborative product creation. *Creativity and Innovation Management*, 13(4), 254-262.
- Souder, W. E., & Ziegler, R. W. (1977). A review of creativity and problem solving techniques. *Research Management*, 20(4), 34-42.
- Sowrey, T. (1989) Idea generation: Identifying the most useful techniques. *Marketing*, 24, 5.
- Sriramesh, K. (2009). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice*. New York: Taylor & Francis.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2008). *The global public relations handbook: theory, research and practice*. New York: Routledge.
- Stein, M. I. (1987). Creativity research at the crossroads: a 1985 perspective. *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*, 417-427.
- Sternberg, R. J. (1988). *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1990). Más allá del cociente intelectual. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad De Antioquia.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- Subervi, A. (2010). Invite inspiration: Tapping into creativity. *Public Relations Tactics*, 17(8), 6-6. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=52979120&lang=es&site=ehost-live>
- Sutherland, J., Duke, L., Abernethy, A., & professor, U. G. (2004). A model of marketing information flow: What creatives obtain and want to know from clients. *Journal of Advertising*, 33(4), 39-52.
- Tatarkiewicz, W. (2002). *Historia de seis ideas: arte, belleza, creatividad, mimesis, experiencia estética*. Madrid: Tecnos.
- Taylor, C. W. (1964). *Widening horizons in creativity: The proceedings*. Wiley.
- Taylor, I. A. (1959). The nature of the creative process. *Creativity*, , 51-82.
- Taylor, I. A., & Sandler, B. E. (1972). Use of a creative product inventory for evaluating products of chemists. Paper presented at the *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*.
- Tena Parera, D. (2010) La creatividad en las formas de comunicación de las organizaciones. *V Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria*. 25 i 26 febrer 2010.

- Tena Parera, D., Roca, D., & Universitat Autònoma de Barcelona. (2009). *Publicitat i relacions públiques cap a l'espai europeu d'educació superior: traçabilitat de la llicenciatura cap a l'EEES (2003-2009)*. Santa Eulàlia de Ronçana, Vallès Oriental: Anguiroda.
- Tena, D., Roca, D., & Fernández, P. D. J. European transfer credit system (ECTS) methodology in the degree of "Advertising and public relations" in catalonia (spain): Case study of learning achievement in creativity and design subjects according to professional profiles.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations*. New York: Prentice Hall.
- Theaker, A. (2004). *The public relations handbook*. New York: Routledge.
- Till, B. D., & Baack, D. W. (2005). Recall and persuasion: Does creative advertising matter? *Journal of Advertising*, 34(3), 47-57.
- Toledano, M. (2010). Professional competition and cooperation in the digital age: A pilot study of new zealand practitioners. *Public Relations Review*, 36(3), 230-237.
- Torrance, E. P. (1968). *Torrance tests of creative thinking*. Personnel Press, Inc.
- Torrance, E. P., & Mourad, S. (1979). Role of hemisphericity in performance on selected measures of creativity. *Gifted Child Quarterly*, 23(1), 44.
- Torrance, E. P., & Sternberg, R. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, , 43-75.
- Torrents Fernández, R. (2005). *Eventos de empresa: El poder de la comunicación en vivo*. Madrid: Deusto.
- Tosca, A. (2008) Creative communication in CSR: an applied research in Spain. A: PINDADO, J. i PAYNE,G. *Estableciendo puentes en una economía global*. Madrid: ESIC.
- Torres y Carrera (Consultora de comunicación) (2011) PUESTO BASE. *El sector de las Relaciones Públicas en España. Análisis económico*. Retrieved from <http://www.torresycarrera.com/blog/puestobase/wp-content/uploads/2011/07/Informe-PR-Spain.pdf>
- Toth, E. L. (2007). *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*. New York: Routledge
- Toth, E. L. (2009). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. New York: Taylor & Francis.
- Toth, E.L. (2010) Reflections on the field . A Robert L. Heath (coord.) *The Sage Handbook of public relations*. Thousand Oaks (California): Sage. p.711-722.
- Triviño, Y. (2006). *Gestión de eventos feriales: diseño y organización*. Madrid: Síntesis.
- Trout, J., Ries, A., & Peralba, R. (2004). *Las 22 leyes inmutables del marketing: ¡violarlas sigue siendo un gran riesgo!*. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Tsoref, A. (2008) Chris Talago: There's Not enough Creativity in Public Relations. *The Marketer*, desember.
- Turiera-Puigbò, T. (2009). Què està canviant l'ús d'internet en la manera de fer i comunicar l'acció política? *Quaderns Del CAC*, (33), 13.
- Ulmann, G., & Pérez, M. F. (1972). *Creatividad: Una visión nueva y más amplia del concepto de inteligencia en la psicología*. Barcelona: Rialp.
- Vacas, A., & Luis, J. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.
- Valles, M. S. (2003). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: CIS.
- Van Gundy, A. (1985). Product improvement CheckList (PICL). Van Gundy & Associates.
- Van Gundy, A. (2004) *101 activities for teaching creativity and problem solving*. San Francisco: Pfeiffer.
- Van Oech, R. (1986). A kick in the seat of the pants: Using your explorer. *Artist, Judge and Warrior to be More Creative*. New York: Harper and Row.
- Van Ruler, B. (2005). Commentary: Professionals are from venus, scholars are from mars. *Public Relations Review*, 31(2), 159-173.
- Vázquez Gestal, M; Fernández Souto, A.B. (2006) *Creatividad y Relaciones Públicas. Bases para una primera reflexión*. III Simposium de Profesores Universitarios de Creatividad Publicitaria. 24 i 25 maig 2006. Universitat Ramon Llull.
- Vértice (Ed.) *Gestión de eventos*. Madrid: Vértice.
- Vervalin, C. H. (1992). ¿Qué es la creatividad? A: DAVIS, A. y SCOTT, J.A: *Estrategias Para La Creatividad*. Buenos Aires: Paidós, 19-23.

- Villafañe, J., Alvarez de Mon, S., & Caravantes, J. (2008). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: Informe anual 2008*. Madrid: Pearson educación.
- Villanueva, J., Aced, C., Armelini, G. (2007). *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*. PWC - IESE.
- Viñes, V. T., Mira, J. O., & Poyatos, M. D. F. (2006) *El portfolio discente en la docencia de la creatividad en comunicación*. IV Jornades de Xarxes d'investigació en docència universitària, p.46
- Von Oech, R. (2002). *Expect the unexpected (or you won't find it): A creativity tool based on the ancient wisdom of Heraclitus*. Berrett-Koehler Publishers.
- Von Oech, R., & Magaña, A. (1987). *El despertar de la creatividad* Ediciones Diaz de Santos.
- Wakefield, R. I. (2008). Theory of international public relations, the internet, and activism: A personal reflection. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 138-157.
- Walker, A. (1984). Public relations education: 1983 survey and report. *Public Relations Review*, 10(1), 18-29.
- Wallach, M. A., & Kogan, N. (1965). Modes of thinking in young children. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Wallas, G. (1926) *The art of thought*. London: Jonathan Cape.
- Watson, T. (2001). Integrating planning and evaluation: Evaluating public relations practice and public relations programmes.
- Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: A best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. New Delhi: Kogan Page.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.
- West, D., & Ford, J. (2001). Advertising agency philosophies and employee risk taking. *Journal of Advertising*, 30(1), 77-91.
- West, D. C., Kover, A. J., & Caruana, A. (2008). Practitioner and customer views of advertising creativity: Same concept, different meaning? *Journal of Advertising*, 37(4), 35-46.
- White, A., & Smith, B. L. (2001). Assessing advertising creativity using the creative product semantic scale. *Journal of Advertising Research*, 41(6), 27-34.
- White, C., & Raman, N. (1999). The world wide web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in web site development* 1. *Public Relations Review*, 25(4), 405-419.
- White, J. (1993). Ideas into action: Innovation in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 3(2), 187-189.
- Whiting, C. S. (1958). *Creative thinking*. New York: Reinhold.
- Wiebe, G. D. (1962). An exploration into the nature of creativity. *Public Opinion Quarterly*, 26(3), 389.
- Wilcox, D. L. (2001). *Public relations writing and media techniques*. New York: Longman.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J., & Moreno, Y. (2009). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- Williams, W. M., & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. *Handbook of Creativity*, , 373-391.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woodman, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293.
- Wright, D. K., & Drifka Hinson, M. (Summer 2010). How new communications media are being used in public relations: A longitudinal analysis.4 (3)
- Wu, S. C., & Fang, W. C. (2010). The effect of consumer-to-consumer interactions on idea generation in virtual brand community relationships. *Technovation*, 30, 570-581
- Wycoff, J., & Vidal, J. (1994). *Trucos de la mente creativa*. Barcelona: Martínez Roca.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

- Xifra, J. (2006). *Les relacions públiques*. Barcelona: Editorial UOC.
- Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Historia y Comunicación Social*, (11), 229-240.
- Xifra, J. (2006). Pioneros e ignorados: La escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas. *Ámbitos*, 15, 449-460.
- Xifra, J. (2007). *Tècniques de les relacions públiques*. Materials docents del Grau en Comunicació de la UOC. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Xifra, J. (2007) Las relaciones públicas: ¿ciencia norteamericana? ¿ciencia occidental? ¿ciencia universal? *Sphera Publica*, 7, 29-44.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: la gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.
- Xifra, J. (2010). Pasado, presente y futuro de la documentación en relaciones públicas: el Institute for Public Relations. *El Profesional De La Información*, 19(2), 189-193.
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.
- Xifra, J., & Castillo, A. (2006). Forty years of doctoral public relations research in Spain: A quantitative study of dissertation contribution to theory development. *Public Relations Review*, 32(3), 302-308.
- Xifra, J., & Huertas, A. (2008). Blogging PR: An exploratory analysis of public relations weblogs. *Public Relations Review*, 34(3), 269-275.
- Yang, S.U., & Lim, J. S. (2009). The effects of blog-mediated public relations (BMPR) on relational trust. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 341-359.
- Young, J. W. (1975) *A Technique for Producing Ideas*. Chicago: Crain Books
- Young, J. W., Bernbach, W., & Bravo, J. (1982). *Una técnica para producir ideas*. Madrid: Eresma.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122.

16. Apèndix: Transcripció de les entrevistes de la fase A i de la fase B

Entrevista 1 de la fase A

Andrew Eklund

Dirctor creatiu a escala mundial de Hill and Knowlton entre 1999 i 2002. Actual director d'Aqus Pty Ltd.

7 de juliol de 2010

First of all, could you describe your CV?

Generally, I work in communications, but with an emphasis in creative thinking and in training. When I first started at university in the early 1980s, I was initially attracted to advertising – mostly because of Darren Stevens, the husband of Samantha Steves from the American television comedy “Bewitched.” Unfortunately there wasn’t a degree program for advertising at my university, so eventually settled on journalism and mass communications. I also have an associate’s degree in graphic design and art history. When I graduated in 1984, I moved to Chicago and tried to get a job in advertising, but most agencies were looking for someone with experience or a degree, at least. A tad desperate for work, a friend told me about an internship in public relations, and after the interview, I knew I’d found something more suited to my interests

Do you think an advertising campaign require more Creativity than a Public Relations one?

I don’t think public relations requires any more creativity than any other type of marketing campaign. However, I think – very generally – that often people working in communications aren’t allowed to use their creativity as much as people in advertising might, mostly because advertising has people who focus on developing a creative product. I used to have that type of role at Burson-Marsteller – as did friends and colleagues who had similar positions in other agencies. But today, most P.R. agencies can not justify the expense of an individual focused solely on creativity, for a lot of reasons.

As a Creative Director of BM, what was your job? How was your team? Which kind of studies and experience it was required to form part of it?

Our jobs as creative directors at Burson-Marsteller were much like a creative director in an advertising agency. We were assigned specific clients. Our main responsibility was to elevate the strategic and creative thinking on these accounts. We primarily ran brainstorming sessions for upcoming campaigns and projects – to develop media stories; consumer events; concepts, themes and slogans; new names for products and services, etc. We also led focus groups with target audiences, and did a lot of “discovery” – reading reports, analysing the information to uncover some useful insights, looking for trends – then seeing how we might apply that to client projects in a pro-active way.

Everyone thought we had a fun job, but I actually remember it as difficult because to be effective we also had to be disruptive – to challenge the client (and client team), to push the boundary of idea acceptability.

At our zenith, there were nine of us all together: five in the US, two in Europe, and two in Asia. All of us came from the P.R. industry, and most of us had been an account director on a significant piece of business sometime in our career. (My account director role was leading the global MasterCard business at Weber-Shandwick in NYC.) Our group was fairly ad hoc. We didn’t recruit for positions. Most of the time, we simply knew someone was good at both facilitation and creativity, and if a region could support a full-time position, we hired someone internally.

Which are the techniques of creativity you used in planning a public relations campaign? These techniques are the same Advertising uses?

From what my friends and colleagues in the ad business tell me, yes – we use the same types of creativity techniques. In fact, after attending the Creative Problem Solving Institute’s conference in June 2010, I realised anyone working with creativity uses the same techniques. Personally (my opinion solely), there are four basic groups – what I call the “master recipes” – and any technique is a variation on the master recipes. To me, the basic groups are:

Attributes and Elements: A technique which breaks down a topic or a problem into a specific list of components, elements or qualities. The isolated traits can be used as stimulus to brainstorm new ideas.

Metaphors and Analogies: A technique which draws comparisons between two different or unlikely things, describing how they are similar or share a resemblance. (For ex, “All the world’s a stage.”) The comparisons can be used as stimulus to brainstorm new ideas.

Force-Fitting: A technique which deliberately merges two unusual or dissimilar elements, often again logic. The combination of two items creates a unique third idea.

Free Association: A technique which begins by selecting a random trigger – a picture, a word or thought – to stimulate an unconstrained and undirected association of ideas, emotions, and feelings. Any association can be used as stimulus to create a new idea. Mind-mapping, one of the most useful and widely known creative tools, is based on Free Association.

Also, strategic techniques ...

In addition to the creative techniques, most educated practitioners in public relations also use strategic techniques. (Personally, I don't see how you can separate good strategy from good creative, and vice versa.) Most of the time, the strategic technique in communications comes from using a creative brief – very similar to an ad brief. At Burson-Marsteller, we had our own methodology, and it was one of the first among all major agencies, launched in 1994 as "Perception Management." Based on an initial methodology from Burson's parent company (Young & Rubicam, the ad agency), Burson improved and expanded the methodology over the years, to the point that it was taught to every employee in the company. With tremendous respect to the people who created it, I personally hated the title – it reeked of psychological manipulation – but the theory itself was/is flawless. I still use it today, although slightly simpler.

Essentially, it's six questions, in order. The "official questions" is first, and my simplified question is second.

What's the business and communications objective? (What are you trying to do?)

What (business/communications/environmental) issues are standing in the way of that objective? (Why can't you? What's in the way?)

What audiences are you trying to influence, or to change their attitude, thinking or behaviour? (Who's mind are you trying to change?)

What's their current and desired mindset? (What do they think now? Why? What happened?)

What rational and emotional messages will change their behaviour? (What are you going to tell them?)

What Big Idea will deliver the messages to the audiences? (What are you going to do?)

I've seen most of the methodologies of the big and medium-sized agencies, and all of them follow a similar pattern. In fact, if you look at any strategic or creative brief, most will follow this system in one way or another.

Which kind of atmosphere helps the increase of creativity in a public relations agency?

I know lots of people who think the physical dynamics of an organisation's atmosphere are an important part of developing a creative culture – and to some extent, I agree. But if all people do is paint the walls bright colours – and that's it – it won't work.

There's three basic elements which need to be instilled into the culture of a public relations agency.

Take more risks. Or, for the more conservative people, Take more calculated risks. This point always reminds me of the famous Albert Einstein quote: "The definition of insanity is doing the same thing over and over again, and expecting different results." I see – personally or indirectly – clients and agencies trying the same tactics over and over, and somehow expect the repetition to increase business results. By its very definition, there is no such thing as a Big Idea which is SAFE. A Big Idea must break the rules, be risky, and more than likely, cause lots of people to be anxious. I really defy anyone to show me a boring, been-there-done-that P.R. tactic which broke the records.

One of the things I tell people is start your brainstorm with any objective other than "How can we get media coverage for our clients?" Re-frame it in a different way ("What part of our client's service is most newsworthy, and how can we expand that into something we might demonstrate?") Or, think outside of just media attention ("How can we put our client's product in front of their audiences in an unusual way?"). If you start your brainstorm with the same objective, you'll mostly finish with the same tactics.

Do everything possible to erase negativity from the brainstorm itself. Creative thinking (also divergent thinking) is about expanding the possibilities. By allowing critiques, "devil's advocates," "the voice of reason," or any other outlandish comment into the brainstorm, you are destroying the foundation of creating something new. I've written an entire newsletter on negativity, and I'll share that with you separately.

Train your staff to be creative. Most people have no articulate and specific idea what creativity is. And yet, we expect people to be able to perform creativity. You wouldn't expect an employee to perform any other skill without training, why creativity? There are many things that can be taught in a creativity workshop, among them vocabulary, theories, techniques, tips and tricks. I'm always amazed when I'm brought in to talk about agencies' training calendars, and creativity – one of the things which ranks very high with employees – never seems to get on to a final list of "acceptable" training curricula.

What are the elements that limit the Creativity?

As I said before, negativity. People are negative for many reasons, and it comes in many forms. As I said, I have a whole article on negativity which I'll include with this e-mail.

That said, the most rewarding times in my career have been those moments when a agency person sells an extraordinary, out-there idea to a client. To their utter surprise, the client buys it. And, once they implement it, they're shocked it was a huge success – all because it was simply different and unusual,

which attracted both media attention (traditional/social) and consumer's interest. I'm not saying every idea has to be extraordinary, but if you want/need tremendous change, you need a tremendous idea.

In a PR agency, who decides the Big Idea between all the others presented for example in a brainstorming? Which evaluation system is used?

At the end of the brainstorm, when there was lots of flipchart pages filled with ideas – it's not easy to find the Big Idea amongst all of the others. The only way I've ever been able to find it is to agree with the client or brainstorm sponsor in advance what criteria will they use to choose the best idea.

You don't have a contest of any type without having "rules" as to who wins. Doesn't it make sense to have criteria – decided objectively, determined in advance of the brainstorm – to help guide the participants toward the best idea?

One of the ways to create criteria is to ask the client (or b-storm sponsor) this questions: "Without telling me what the idea is, describe it." Here's a short list of the types of answers I get, all of which might start the brainstorming process as well as finish it.

Help to achieve the business result or public relations/marketing objective(s)

Address / impact / diffuse / combat the (communications) issue

Demonstrate a return on investment

Is in a big public area, where our target audience might wander in, or pass through

Stimulate trial or loyalty

Gather demographic information from the target audience (e.g., sign-up booths, kiosks, write-in offers)

Be moveable (the idea can be moved from market to market, between shopping centers, can be set up at town meetings, the lobby of Parliament)

Have an internet or web presence

Be a one-off event – in other words, we spend our money in 'one big bang'

Be compelling – literally, it engages the target audience by asking them to participate

Physically demonstrate our brand attributes

Not attract any media attention (as I say, be 'media-genic')

Occur during a specific time period (e.g., a window immediately after product launch, 10 weeks prior to a vote, around Mother's Day)

Complement the activities of advertising, direct marketing

Cause our competition to sit up and take notice – but again, be specific. What would make the competition angry? Shocked? Taken aback? What's your competition worst nightmare, and how might we turn that into a media story?

The Web 2.0, social networks, blogs... requires more Creativity in Public Relations?

Does it require creativity? No, but what it does require is having a sense of what's possible. Part of thing about running brainstorms for more than 20 years, I have that many years of experience and knowledge of what might be possible. The Web hasn't been around that long, but the good news is that so much more is possible using the Web that I think it actually helps people be more creativity.

I also think that the Web is a brilliant tool for solol brainstorming. There's been lots of times when a client has asked for some private creative thinking on a particular issue or topic, and when I'm by myself, I open my browser, and type random words into Google Images. The visual stimulus I get from 1000s of different images are create thought-starters for brainstorming ideas.

Do you think the Creative Director position is needed in Public Relations agencies?

No and yes.

No, because everyone has the ability to be creative. It's also a tremendous incentive for staff to create their own ideas because there's a sense of pride. The key is for senior management to encourage it, reward it, and understand that creativity isn't something tangible that can be added to a balance sheet.

Yes, because the second element – senior management's buy-in – is often not there. Also, the client teams don't have time to devote to good brainstorm techniques. (Billability rates now are nowhere as steep as they were when I began in P.R.) And perhaps most common of all, people work so much more intensely than in the past, and by becoming so ingrained with a client and their business, they becomes less and less able to be creative. The old adage is true: "The more you know about a topic, the less creative you'll be."

Do you think there are some PR specialities (publicity, public affairs, events, etc.) that need more Creativity than others? If yes, which of them and why.

No, everything needs creativity. If you look at creativity ultimately as the primary way to solve problems, EVERYTHING needs creativity. You may have seen the recent IBM survey of 1,500 CEOs worldwide? For the first time ever, CEOs said the single most important leadership trait – among all others – was their ability to be creative. Let me know if you need a copy of the survey results.

What are the authors and books you recommend about Creativity in Public Relations?

There's lots of great books, but there's not a lot of great books that i use as references, or that I return to over and over. Here's a list of my favourites.

Applied Imagination, by Alex Osborn. The bible, as far as I'm concerned. The first book ever written about creativity and brainstorming, and still relevant today. If a person works in creativity, they need to read this book.

Thinkertoys, by Michael Michalko. It simply a classic.

Creative Thinking, by James R. Evans (good luck, you'll never find it – apparently now out of print. I don't let my copy out of eye-sight!). He takes creative processes and principles and makes them easy to understand.

101 Creative Problem Solving Techniques, by James M. Higgins

101 Activities for Teaching Creativity and Problem Solving, by Arthur Van Gundy.

Which are the agencies and countries you consider more Creative in Public Relations? Do you think worldwide PR agencies and Communication groups can offer better Creativity services than locals?

I think any agency can be creative, and is. No, I don't think worldwide agencies are more or less creative than locals. What I think makes a successful agency is 1) their ability to understand the local dynamic between client and its consumers, 2) their ability to develop creative ideas – truly, unusual and useless ideas, and 3) their ability to sell them to the client. By this I mean the agency makes an outrageous idea feasible, possible, manageable and do-able.

Which are some of the PR campaigns you remember as more creative?

Oh gosh – there are thousands. One of my personal favourites was a Colgate campaign in China called "The Colour of White," winning the top award for best campaign in 2004. Another favourite – although I didn't work on it – was the Tide's Dirtiest Kids Contest. Visually, it was brilliant: dirty kids trying to get dirtier. And Tide (also known as Omo) – the perfect laundry detergent to get the dirt out. It was huge, and it paid off in spades for Proctor & Gamble.

In the university studies of Public Relations in the countries you know, how is Creativity afforded?

I don't know of any creativity courses in public relations. I'm still surprised there are degrees in public relations now. It was unheard of back in the dark ages of 1980. However, there is a Master's Degree in Creativity offered by Buffalo State University of New York. It's more specific to the creative problem solving process which Alex Osborn and Sid Parnes developed in the 1950s. It's not directly connected to communications or public relations, but it certainly has relevancy.

Which courses, seminars, etc, do you recommend about Creativity in Public Relations?

I every now and then I hear of a one-off workshop, but I don't know of one ongoing program for public relations. I would highly recommend the Creative Problem Solving Institute's annual conference where much of its curricula has application to communications.

Creative Problem Solving Institute's annual conference. Available on: <<http://www.cpsi.com>>

At the same time, I think any workshop or course which helps educate a person on a new skill or knowledge has the residual affect of also helping them build their creative skills. At the end of the day, it's about finding any type of learning activity which puts new thoughts, stimulus and ideas into your brain – which ultimately finds it way out by creating news ideas for other problems.

Entrevista 2 de la fase A

Melendy Britt

Creative director brand experience Spain and Deputy director consumer practice per a Europa continental. Weber Shandwick.

3 de diciembre de 2010

First of all, could you describe briefly your CV?

A seasoned integrated communications professional with over 20 years experience in Spain and the US, Melendy Britt works to building brand value by creating meaningful dialogues with consumers both off and online.

Melendy Britt brings to Weber Shandwick more than 20 years international experience in branding, marketing, strategic communication and public relations, including 18 years at the Bassat Ogilvy Group, one of Spain's largest full service communication agencies.

Melendy gained additional experience working internationally in corporate communication, public relations, event management and fundraising for companies including EF European Schools (1991-1992, Madrid, Spain), The Spain '92 Foundation, (1990-1991, Washington, D.C.), the Spanish Consulate (1991, Miami, FL), El Zamorano - La Escuela Agrícola Panamericana (1988-1990, Washington, D.C. and Tegucigalpa, Honduras) and the Keefe Company (1987, Washington, D.C.).

A regular participant in industry forums, she is an Associate Professor for the Communication Masters at the EAE - Universidad de José Camilo Cela and at the ICADE Universidad Comillas Business School.

Do you think an advertising campaign requires more Creativity than a Public Relations one?

Both PR and Advertising need creativity: it is the basis of all great communication campaigns as it inspires a fresh look on subjects, requires us to stop and re-think the issues and sparks the ever desired dialogue.

As a Creative Director of WS in Spain, what is your job? How is your team? Which kind of studies and experience it is required to form part of it?

As Creative Director my job is to develop integrated communication campaigns designed to transmit core brand values via innovative and enriching consumer experiences that build lasting bonds with the consumer. This requires a solid understanding of the planning process, creative platform development and multichannel execution.

As to how we work, we try to drive strategy, creativity and execution as an integrated process. Working with information supplied by in house planners and research specialists, we pool together creatives who are specialists in different types of execution, not just in big idea development. The real test is to arrive at an idea big enough to work across a wide number of channels while still remaining relevant, engaging and fresh to the public.

Which are the techniques of Creativity you use in planning a Public Relations campaign?

All great communications campaigns are the result of three main ingredients: great ideas, a unique brand voice and a novel, engaging channel. We start with in depth consumer research to define the brand promise and the consumer insight to develop creative multi-disciplinary campaigns capable of transmitting key brand messages effectively and building solid relationships with consumers.

These techniques are the same Advertising uses?

Yes. Everything starts out with a desire to create a communication strategy, not a press release or a snazzy one off tactic. Working with DirCom's, we plan how to grow up the brand's communication, allowing them to be as brave about embracing creativity and content as marketing directors. In our relationships with clients we work to move up the marketing food chain, going from media data base owners to consumer dialogue drivers.

To understand brands we work much like an advertising agency. Driven by in depth research, consumer insight and big ideas, our campaigns need to highlight ways to communicate core brand DNA which increases its appreciation by the consumer.

Our difference is in the execution. Communication is all about creating and maintaining conversations. On or off, via tweet or street, everything has to communicate the same message. We engage advocates through a series of related inline brand experiences including traditional (media relations, product placement, celebrity relations, special event and B2B) and alternative channels (buzz, street, digital and social media marketing).

In the end, what we want are results. The most difficult part of the new integrated comm's equation is not about what to do, or how to do it. It is about how to measure it. Brand Experience explores the real worth of conversations and studies the ROI of consumer, stakeholder and advocate relationships.

Which kind of atmosphere helps the increase of Creativity in a Public Relations agency?

We need a blend of confidence and freedom: confidence in working with the best information and experience as well as the freedom to use this without judgement. If we believe something could be done, it probably can.

What are the elements that limit the Creativity?

These phrases don't help:

"I don't like that" (try it, you just might like it)

"That won't work" (never know till you try)

"That's already been done" (we could do it differently or better)

Who decides, on a PR agency, the Big Idea between all the others presented for example in a brainstorming? Which evaluation system is used?

Creativity doesn't like a democracy. General consensus, unfortunately, isn't always the reason. It is usually a decision between the project owner (a person with passion, expertise and true consumer/brand understanding) and the most senior account or agency director (a person who understands what the competitors might be offering and what the client might be most receptive to seeing).

In a planning of a PR campaign, Creativity is worked in team or individually? Which professionals are involved on it?

Teamwork, by all means. We get all the best and brightest brains in a room and let the imaginations go!

The Web 2.0, social networks, blogs... requires more Creativity to Public Relations?

It doesn't require more creativity of us in planning however it does allow us more creativity in execution. A good PR idea without 2.0 has all the makings for a great idea with 2.0.

Do you think the Creative Director position is needed in Public Relations agencies?

While each agency should have one, they already probably do. There are zillions of creative PR people out there. Unfortunately they are hidden behind the names Account Director, Account Supervisor and Account Executive. While it probably made their parents happy to hear the word "executive" in their children's title, the truth is they should be proud of their creativity. Great PR professionals invent as many effective communications angles on a daily basis as even the best of advertising creative teams. This, and they wear tailored slacks to a meeting without flinching.

Do you think there are some PR specialities (publicity, public affairs, events, etc.) that need more Creativity than others? If yes, which of them and why.

Creativity in messaging is always important: it gives the fresh approach we desire to ensure the message get across. In this sense it is equally important across all channels and PR specialities. In a big crowd we need to ensure our message is deliberately different to distinguish ourselves from the rest. Creativity in imagery is not always considered necessary to get the message across. Traditionally corporate communication campaigns appeared deliberately "unflashy" so as to ensure the weight was on the message, not the medium. Today corporate campaigns need to reflect a true understanding of brand values just as a consumer one. As such "creative" imagery like videos, photography and illustrations can assist in this matter, whether for corporate campaigns or otherwise.

Do you think worldwide PR agencies and Communication groups can offer better Creativity services than locals?

Creative people adore freedom: they delight in working across geographies, channels and borders when it allows them freedom of expression and multiple sources of inspiration. In that sense I believe that international firms allow great teams to develop with a wide variety of international projects and stimulus, which is enriching to professional, client and agency alike. If time spent on reporting and bureaucracy is limited, international agencies can be incredible places to cultivate campaigns and creative minds.

Which courses, seminars, etc, do you recommend about Creativity in Public Relations?

Garr Reynolds

Available on: <<http://www.youtube.com/watch?v=DZ2vtQCESpk>>

IHT: "In Pursuit of the Perfect Brainstorm"

Available

on: <http://www.nytimes.com/2010/12/19/magazine/19Industryt.html?_r=1&scp=3&sq=creativity&st=cse>

EL PAIS: "Has Powerpoint made us stupid?"

Available

on:

<http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/PowerPoint/nos/hace/estupidos/elpeirtv/20101020elpeirtv_2/Tes#>

Entrevista 3 de la fase A

Peter Lawlor

Creative Director of Hill & Knowlton London.

12 de gener de 2011

First of all, could you describe briefly your CV?

I have a B.A (Honours) degree in English Language & Literature from the University of Durham. This included a 2-year subsidiary qualification in Italian.

I worked for two years in marine insurance before moving into public relations in 1984, when I joined Hill & Knowlton. I have worked at H&K for 25 years in total (I left for two years in the late 80s).

My background was in consumer PR, working for sectors including: food & drink; retail; credit/debit cards; and sportswear. I always had a strong interest in creative thinking and writing and, in the late 1990s, was given the opportunity to specialise more in these areas. This resulted in my being appointed Creative Director of H&K London in 2000; a post I held for 10 years. I provided creative and strategic direction, facilitated workshops and brainstorming, and ran training courses in creative thinking and writing.

In 2010 I was appointed to a new role, Dean of The Hub. The Hub is a skills academy for my colleagues. I was asked to create the format and the curriculum for The Hub, and to teach much of the curriculum, calling on specialist help from colleagues, as needed. This remains my role today.

What is and what should be the relationship between Creativity and PR?

Creativity is vital to PR because of a number of factors, including:

The crowded – and noisy media environment: it is harder to stand out from the crowd.

The new media landscape – you have to be more inventive to reach your target audience, both online and offline.

Shortening of product lifecycles – companies are under pressure to produce new products, or product variants, more and more frequently.

So, we need to produce more news stories, more often, and that demands constant creative thinking.

But it is also important to understand that creativity in PR, also involves media and sector expertise. Practitioners need to understand news creation and they need to understand the dynamics of their clients' business.

Do you think PR practitioners have enough creative skills?

No, I don't think anyone has enough creative skills, because most of our education systems do not teach or encourage creative thinking. We have to 'un-learn' some behaviours in order to think creatively.

We are taught to filter information in our daily lives because we need to make decisions quickly, whether we are buying groceries, deciding where to go out for the evening, or making a business decision. And filtering is essential, but not when it is done too quickly. We need to take off our 'mental' filters for a while and look at the bigger picture, before come up with a solution.

Do you think an advertising campaign requires more Creativity than a Public Relations one?

No, I think both advertising and public relations campaigns need a lot of creativity. The key is the idea at the heart of the campaign, which advertising or PR can leverage in its own way.

As a Creative Director of HK what was your job? How was your team? Which kind of studies and experience were required to form part of it?

As Creative Director of H&K London, my role was to be the flag-waver for creativity, to encourage and help colleagues and clients to think differently.

I had no staff apart from the some part-time support from a personal assistant.

My role had three main facets: consultancy; facilitation; and training.

Consultancy: I was always available to discuss client briefs, to act as an extra pair of eyes to make sure we were looking in the right place for ideas. I was also encouraged to challenge colleagues' thinking, to help ensure they were following the right strategy and being bold in their thinking.

Facilitation: a large part of my role was to facilitate brainstorming sessions and workshops, with colleagues and often with clients, to help them expand their thinking and respond to client briefs. I also worked with individuals and small group

Training: I have always believed in the need to teach creative thinking to colleagues. In 2000 I developed the 'Blue Cow' workshop in creative thinking which I taught to 150 colleagues in London. Later I taught the workshop in the USA, Canada, Germany, Norway and Holland.

Which are the techniques of Creativity you used in planning a Public Relations campaign?

First you need to set the right parameters for creative thinking:

You need to have clearly defined objectives.

You need to understand the current news agenda.

The time period of the campaign
And you need to have a clear picture of the target audience(s) and how they think, how they feel.
There are hundreds of techniques for creative thinking. It is important to vary and rotate the techniques you use, to help keep the thinking process fresh. I have used techniques from these sources, and their books:

What if!
Available on: <<http://www.whatifinnovation.com/default>>

Edward De Bono's Web
Available on: <<http://www.edwdebono.com/debono/lateral.htm>>

Creative Thinking
Available on: <http://creativethinking.net/WP01_Home.htm>

Creative Think. Roger Von Oeck
Available on: <<http://www.creativethink.com>>

And I have invented a couple of techniques of my own.

These techniques are the same Advertising uses?

Some of the principles are the same but the processes are different.
In an advertising agency, creativity is a discipline in its own right you have creative 'teams' usually of two people – a graphic designer and a copywriter. They take the brief and work on it exclusively together.
In PR, creativity is more collaborative. Creative brainstorming will involve anything from 6 – 10 people, usually, and everyone is able to contribute.

Which kind of atmosphere helps the increase of Creativity in a Public Relations consultancy?

It is important for people in a PR agency to see that creativity is valued and rewarded. Creativity is not just window dressing in a presentation; it wins business. The atmosphere must encourage creativity, by giving them many opportunities to express their ideas such as through facilitated brainstorming. But it is also about the decor of an agency – there needs to be visual stimulus and/or an environment that encourages thinking and energy.

What are the elements that limit Creativity in a Public Relations consultancy?

Time pressure is one of the main elements that limit creativity in PR. Because we are working with the news agenda, we have to think very quickly compared to advertising agencies who may have several months to plan a campaign and develop ideas.
Sometimes lack of research can also be a factor, so that the 'raw material' for creativity was limited.

Who decides, on a PR consultancy, the Big Idea between all the others presented for example in a brainstorming? Which evaluation system is used?

The Big Idea will usually be a collaborative decision, although the leader of a pitch or the leader of an account team would have the final word.

In a planning of a PR campaign, Creativity is worked in team or individually? Which professionals are involved on it?

As I have said earlier, in PR creativity is a group process, it is collaborative. All of the account team are involved in brainstorming, as are other people from around the agency, who can give a different point of view. Sometimes we might bring in specialist experts in a particular area to give better insight into the topic we are brainstorming.

The Web 2.0, social networks, blogs... requires more Creativity to Public Relations?

I don't think the web requires more creativity than anything else – what it needs is a thorough understanding of how people use the web, their behaviour when online, and how they interact with brands in this space.

Do you think the Creative Director position is needed in Public Relations agencies?

It depends. The Creative Director needs a carefully defined role and remit.
My agency found the role useful for a while, but now we need to evolve it. I am no longer the creative director in London (please see my note at the end of this questionnaire) and I don't think we will have one person in this role again.
I think each sector or division of the company needs its own creative director. Someone who is an expert in that specific sector and knows how to bring together the right creative resources.

Do you think there are some PR specialities (publicity, public affairs, events, etc.) that need more Creativity than others? If yes, which of them and why.

No – I think all PR specialities need creative thinking – they all need us to look at familiar material or information with a fresh pair of eyes, then find new insights and use these to create new content and new points of view.

Do you think worldwide PR agencies and Communication groups can offer better Creativity services than locals?

This is a very difficult question and often depends on the needs of the client. If they are a global client then a global agency network can provide a better creative, collaborative approach. But there are some very creative local agencies that are tough competition. I don't think it's a question of one being better than the other; it comes back, as I say, to the needs of the client.

Which courses, seminars, etc, do you recommend about Creativity in Public Relations?

I don't have specific courses or seminars I would recommend – I would refer back to the sources of creativity I mentioned earlier.

What if!

Available on: <<http://www.whatifinnovation.com/default>>

Edward De Bono's Web

Available on: <<http://www.edwdebono.com/debono/lateral.htm>>

Creative Thinking

Available on: <http://creativethinking.net/WP01_Home.htm>

Creative Think. Roger Von Oeck

Available on: < <http://www.creativethink.com>>

Please, feel free to add whatever you want.

I am no longer the Creative Director of Hill & Knowlton London. In December 2009 I was appointed to a new role: I was asked to create and run a new training programme for my colleagues. This is called The Hub, because we want to put training at the heart of our agency.

Hill & Knowlton. The Hub. Available on: <http://www.hillandknowlton.co.uk/Training_TheHub>

Entrevista 1 de la fase B

Eloísa Alonso

Presidenta d'ADECEC i consellera delegada de Hill and Knowlton a Espanya

Dia: 10 de gener de 2011

Durada: 43 minuts

¿Cuál es tu responsabilidad en ADECEC?

Es una asociación de compañías de relaciones públicas. La responsabilidad de la junta directiva, el órgano de gobierno de ADECEC, es marcar un poco las pautas de algunas acciones que sean beneficiosas para la propia profesión. En la actualidad me toca a mí la presidencia porque se va turnando entre los profesionales de las compañías. De alguna manera lideras un poco eso. Es la misma responsabilidad que cualquier presidente de cualquier asociación profesional. Lo que pasa que nuestra asociación es pequeña.

¿Tenéis relaciones con otras asociaciones?

Primero somos parte de CEOE pero a nivel internacional somos del *ICO*. Es una asociación de asociaciones de agencias. Gracias a la gerente que tienen ellos que es muy activa tenemos mucha información, ahora estamos revisando los códigos de conducta internacionales, estamos viendo un contrato tipo... Hay un consejo director, donde están representadas todas las agencias, que se reúne dos veces al año. En definitiva hay bastante intercambio i contacto entre los profesionales.

¿Qué opinión tienes de los *ranking* de agencias?

ADECEC tenía un ranking que era por facturación pero evidentemente de las empresas asociadas. Pero desde hace cinco años que empezó la ley *Sarbanes-Oxley* (2002), la ley americana que prohíbe a las empresas de este país dar datos, muchas empresas de ADECEC como *Hill and Knowlton*, *Burson-Marsteller*, *Edelman* ...y otras empresas americanas no podían dar datos. Dentro de ADECEC teníamos más de un 20% de empresas que no podían dar datos y por este motivo el ranking no tenía mucha razón de ser. Además el ranking era un elemento de conflicto. Si alguien quiere saber la facturación de las empresas hay que comprar los datos.

¿Si una empresa cliente quiere decidirse por una agencia u otra y consulta la web de ADECEC que va a encontrar en este espacio?

La web presenta una breve descripción de cada empresa. Pero ADECEC nunca puede recomendar una agencia. Te proporciona la visión de todas las agencias asociadas.

Como presidenta de ADECEC ¿Cuál es tu opinión sobre la situación actual del sector de las RRPP en España?

El sector en España está mucho más maduro de lo que se dice. El nivel de agencias que hay en España, tanto locales como internacionales, es muy alto, muy bueno y esa es la realidad. En España hay agencias que pueden llegar a tener 70, 80, 100, 120 personas que eso no pasa en muchos sitios de Europa quitando la excepción de Inglaterra que es el país rey de las *PR*. En España tienes que pensar que en el año 80 ya estaban aquí las multinacionales. Ya estaba aquí *Hill and Knowlton*, *Burson*, *Edelman* llegó enseguida. Todo eso marcaba la pauta de lo que se estaba haciendo en Estados Unidos y nos guste o no esa es la tendencia junto con Inglaterra. Todo eso marco un mercado real. Otra cosa curiosa también es que hay empresas españolas como fue Joaquín Maestre o fue Jesús Ollé que son empresas que ahora tienen casi 50 años. Aquí por lo que sea había una inquietud por las relaciones públicas y eso ha hecho que el mercado español sea maduro. Que ha pasado al llegar la crisis... pues a pesar de que las empresas están muy tocadas el sector empresarial más sólido está aguantando mucho mejor la crisis. Pero esto también es una tendencia internacional. La publicidad está sufriendo mucho, las compras de medios están sufriendo mucho pero las *PR* yo diría que están aguantando mejor. Evidentemente les está bajando un poco la facturación pero no se están produciendo las debacles de las agencias de publicidad que te encoge el corazón verlo con despidos de 80 ó 100 personas. El sector está maduro, ahora la competencia está muy agresiva con bajadas temerarias de precios que para mí es pan para hoy y hambre para mañana pero creo que el sector todavía está bien y el nivel profesional en España es bastante bueno. Hay que pasar este momento y recuperar un poco la calma.

¿Crees que hay diferenciación a nivel digital de donde empieza y termina la publicidad y donde empiezan las relaciones públicas? ¿Hay competencia entre agencias de publicidad y agencias de relaciones públicas?

Las agencias de publicidad están arañando nuestro sector. Como ven que nuestro sector va bien están intentando meterse. Lo han intentado siempre pero ahora de una forma un poco más violenta. Pero la diferencia *online* y *offline* de la comunicación de relaciones públicas es la misma. Haces una actividad a través de un blog, haces una actividad en *Facebook* o en *Twitter* de la misma manera que lo haríamos

en el mundo *offline*. Nosotros no tenemos nada que ver con la publicidad y eso lo hace cualquier agencia. Hoy en día el nivel *online* en España es bastante bueno también

¿Qué cargo o departamento de la empresa cliente es quien normalmente contrata y ejerce de contacto habitual con las consultoras?

En algunos casos con directores generales y en otros casos con directores de comunicación.

¿Cuál es la relación que consideras debe existir entre marketing y relaciones públicas?

Las relaciones públicas idealmente tendrían que estar consideradas a nivel de dirección general porque es una herramienta mucho más estratégica de lo que a veces se considera. Y ahí está la comunicación corporativa y todo lo que es comunicación de crisis. El lío empieza cuando empiezas a hablar de producto donde marketing tiene que estar por el medio porque tampoco tiene sentido que un director de comunicación muy corporativo opine de un producto si no está alineado con lo que se está diciendo en producto, con lo que se está diciendo en las campañas de publicidad. Lo ideal sería que tanto marketing como relaciones públicas estuvieran en consonancia cuando se está hablando de un producto. No nos podemos olvidar que la relaciones públicas son una herramienta extraordinaria para posicionar un producto y entonces tienes que estar cerca del marketing. Con lo cual hay que buscar la sintonía entre marketing i directores de comunicación.

¿Quién crees que debe marcar la estrategia a la hora de posicionar un producto?

Si hablamos de producto no nos podemos olvidar de marketing aunque en relaciones públicas se nos llene la boca hablando de esto porque sabrá más el de marketing porque tendrá datos, porque sabrá el perfil de ese producto, a que tipo de consumidor va, porque habrán hecho primero mil estudios de preferencias y de edades. Después el de *PR* puede ayudarle a su posicionamiento pero vas a hacer un trabajo mucho más táctico que uno de estratégico.

¿Y cuando son dos departamentos que dependen los dos de dirección general?

Pues tienen que ponerse de acuerdo y trabajar en sintonía. Todos decimos que esta es la realidad pero cuesta que esto sea así.

Entonces... ¿Consideras que existe una supremacía, por así decirlo, del marketing sobre las relaciones públicas?

La supremacía del marketing, teniendo en cuenta que al marketing les vamos a llamar todo lo que sea comunicación publicitaria, por volumen sí. La presencia masiva de los medios publicitarios es una realidad en televisión, en *print*, en la calle y en todos sitios. Las relaciones públicas es una cosa más discreta, está ahí, marca opinión y tendencia. Creo que esa es la gran diferencia. También conocemos clientes y empresas que han hecho muy poca publicidad y solo con relaciones públicas se han posicionado mediante la moda. Yo creo que generalizar es muy difícil. Hay que distinguir entre el producto de gran consumo o el producto que se está peleando en el lineal del supermercado con productos más elitistas que es más fácil poner de moda, crear tendencia o decir que es *cool*.

Las redes sociales, los blogs... ¿Han cambiado la forma de ejercer las relaciones públicas?

Son una parte más de trabajo nuestra. Creo que al principio todo el mundo las utilizaba una poco a lo loco, sin saber, hay quien confundía que comunicación *online* era mandar las notas de prensa por mail pero desde hace 3 ó 4 años nosotros tenemos una propia división que se llama *Digital PR*. La mayoría de agencias tienen servicios *online* muy buenos y son unas herramientas que están totalmente integradas. Se han añadido como una herramienta más a la hora de trabajar

¿Cómo se gestiona que ahora el consumidor sea mucho más libre a la hora de publicar sus opiniones sobre marcas, sobre productos?

Nos han complicado más la vida. Antes las relaciones públicas tenían mucho miedo a la opinión de la prensa y ahora tienes al consumidor opinando. No olvidemos que de los miles de consumidores de cualquier producto los que siguen dando su opinión son muy poquitos lo que pasa es que se ven mucho. Son pocos en proporción de la población consumidora de un determinado producto. Antes estábamos acostumbrados que la única opinión que se daba era la de la prensa.

¿Se nota más sensibilidad del consumidor sobre aspectos relacionados con el medio ambiente o sobre igualdad de género?

Teóricamente parece que sí pero hace poco leí un estudio que decía todo lo contrario. Decía que si existe está sensibilidad pero que luego la gente no se lee ni las etiquetas. Hay una tendencia a que es *guay* ser ecológico pero luego la gente no mira realmente si el bote de tomate lleva aditivos o viene del campo. Eso está ahí pero todavía es más una etiqueta que una profundidad. Si que está aumentando el consumo de ecológicos y biológicos, si se sabe que la gente está dispuesta a pagar más por un producto

que sea más saludable o que viene de un sitio garantizado de cultivo ecológico. Es una tendencia que está abriendo mercado y que está ahí pero veremos a donde llega.

Y ¿Qué te parece la función del *community manager*?

A ver, si tu creas un espacio dentro de *Facebook*, como iniciativa de relaciones públicas, tienes que tener un *community manager*, porque tu no puedes dejar un espacio.

Vamos a ver. La puerta abierta en Internet, es muy buena, pero también muy peligrosa. Si tu abres un espacio en *Facebook* -que es lo más corriente-, tienes que controlarlo. No puedes olvidarlo allí y dejarlo allí. Habrá que vigilarlo, controlarlo, alimentarlo, contestar cosas negativas...

Puede ser una función de relaciones públicas, y nosotros podemos hacer también una cosa: como estrategia para una compañía, podemos aconsejar crear un espacio en *Facebook*, por ejemplo. Tú puedes crear el contenido, y que luego alguien se encargue de la actualización.

Esto es como las webs en el pasado. Nosotros no tenemos que hacer webs. Pero sí que podemos aconsejar crear una Web y qué contenidos debería incluir. Y cuál debe ser el espacio que debe tener la Web para prensa, o para el cliente, o para el paciente, o para el consumidor, o para los niños, o para los mayores...

Con Internet está pasando un poco lo mismo. Nosotros podemos decir: -a este cliente le interesa tener esto-

Pero esto es como hace veinte años, que era 'ponga una web en su vida'. Ahora es 'ponga un *Facebook* en su vida'. Pues no. Depende. Depende para qué. Una empresa muy corporativa, ¿Para qué quiere estar en *Facebook*? En cambio, para empresas con producto funciona muy bien.

Pero tú puedes aconsejar, puedes dar los primeros pasos, puedes decir cómo crearlo, puedes darle contenidos, y luego, ya se verá. Ya se encargará la propia empresa o un *community manager* que tú contrates o que contrate la empresa.

Pero el ejemplo es muy paralelo a las webs. Nosotros no hacemos webs, hacemos contenidos de webs. Pero en esto del *community manager*, los publicistas nos están comiendo. Esto es así.

¿Cuáles crees que son las competencias ideales de un profesional que quiera trabajar en relaciones públicas?

Yo diría que el profesional de la comunicación es una buena formación. Pero lo que realmente está demostrado es que no necesariamente hace falta que sea una formación específica en Relaciones Públicas. Evidentemente ayuda, pero yo diría que lo necesario es una formación universitaria de cualquier tipo, porque enriquece a cualquier persona. ¿Qué es lo más aconsejable? Cualquier estudio cercano a los temas humanísticos, porque son más generales.

Otra cosa imprescindible, para mí, es un buen nivel cultural.

Otra cosa, idiomas. Muy importante. Las lenguas de tu país -esto es fundamental-, el inglés, y si yo fuera joven ahora, aprendería chino y árabe, por si acaso. Nosotros ya estamos teniendo un montón de clientes árabes, por ejemplo. Cuantos más idiomas hables, mejor.

Otra cosa que se necesita es la capacidad para viajar. Hay que tener muy pocas manías. Nuestra profesión es trasnacional totalmente. Hoy puedes trabajar aquí y mañana allá.

Y esto en cuanto a cosas a nivel de perfil profesional. Luego, a nivel personal, yo creo que la capacidad para trabajar en equipo es fundamental. El tema del asesor individual es un cuento chino. Lo que hay que hacer es tener a buenos equipos trabajando, tanto sea en una agencia como en un departamento de comunicación dentro de una compañía. Saber delegar, también.

Y yo creo que lo que hay que tener muy en cuenta es que nosotros trabajamos en la cocina, con lo cual, no hay que tener mucho afán de protagonismo. Hay que ser discretos, y eso que se decía antes 'el hombre gris', pues eso. Nosotros estamos en la cocina.

¿Echas algo de menos en los jóvenes profesionales?

Yo respecto a esto tengo una visión deformada, porque ya llevo 28 años trabajando en el sector, y todos hemos aprendido con el tiempo.

Lo que deben tener los profesionales es inquietud y ganas de aprender.

Porque el problema, -tu has trabajado en agencia y lo sabes-, es que, sobre todo cuando trabajas en agencia, que es muy distinto al trabajador que está trabajando en un departamento de comunicación dentro de una compañía, hoy tienes que hablar de juguetes, mañana de teléfonos móviles, pasado mañana de un tema farmacéutico, al día siguiente de un fabricante de paraguas, y otro día estás hablando de un tema industrial. Pero es que, además, un día el tema es la fusión de una compañía, el otro es un ERE... con lo cual, no puedes ser un sabelotodo, pero tienes que tener la apertura para que de lo que no sepas, puedas inmediatamente aprender y tener idea un poco de todo. Es que, si no, no puedes trabajar en una agencia. Esa es la verdad. Creo que tienes que tener una mente muy abierta y muy dispuesta a aprender. No a ser un erudito en todo, pero sí de ser capaz de aprender rápidamente lo básico y asimilarlo. Es que, si no, es muy difícil.

¿Destacarías alguna de estas competencias por encima de las demás?

Yo creo que esta abertura mental y el trabajo en equipo.

¿Cómo ves la relación entre creatividad y relaciones públicas?

Está muy discutido hoy en día. Yo creo que las relaciones públicas han sido tradicionalmente bastante estándar, y que debido a la presión del mercado y a que todo hoy en día tienen que ser nuevo, y *cool* y fantástico, estamos obligados -sobre todo cuando trabajamos en producto- a aplicar bastante creatividad. Pero no le doy más importancia que eso. No te va a servir la creatividad cuando estás trabajando en una campaña genérica. No te va a servir la creatividad para un tema de comunicación corporativa.

La creatividad es buena siempre porque te enriquece, pero lo centraría más en temas de producto.

Y los clientes, ¿Cómo lo valoran?

Los clientes cada vez lo exigen más. Pero ellos entienden por creatividad cualquier idea nueva. A ellos lo que les pasa es que la gente que trabaja en la compañía está viendo siempre las mismas cuatro paredes, entonces: -¿Qué buscan de una agencia? Buscan aire fresco, buscan que les propongamos algo nuevo, distinto,... y usan como sinónimo la palabra creatividad. Ellos esperan que lo que no se les ha ocurrido a ellos, se le ocurra a alguien de fuera.

En los premios de ADECEC, ¿La creatividad cómo se valora?

Cuando se trata de comunicación de producto sí. Si no, no. Se valoran los resultados, se valora la ejecución, se valora mucho que se entienda bien la campaña,... pero entre los criterios, la creatividad no es lo primordial.

Y, ¿Cómo valoras la creatividad en publicidad?

Es que a la publicidad la creatividad sí que le hace mucha falta. Está compitiendo en un espacio que es por ejemplo la pantalla de televisión, donde te ponen en un bloque de tiempo.

Cuando haces relaciones públicas, puedes destacarte por las fuentes que utilizas, etc. En relaciones públicas el éxito depende de muchos factores: de si haces una presentación a los medios de comunicación, de si no la haces, de que seas una fuente fiable de información, de que el producto sea estupendo...pero en publicidad, todo depende de elementos más subjetivos.

En televisión, por lo que respecta a la publicidad meten una batería de anuncios sin discreción. En Navidad, todo son perfumes. No sé cómo pueden distinguir un perfume de otro. Supongo que allí el valor creatividad juega un peso importante.

La creatividad en publicidad es obligada, porque es imprescindible destacarse de los demás, mientras que en relaciones públicas hacemos cosas mucho más elaboradas donde la creatividad es un además.

Ya lo comentabas, pero ¿Crees que hay áreas en relaciones públicas que requieran más creatividad que otras?

Comunicación de producto.

También organización de eventos. Todo aquello que implique comunicarse con el público de manera tan directa, requiere creatividad. Cuando estás reuniendo a gente, cuando estás organizando un evento, la creatividad es algo muy importante.

Sabes que pasa, que el concepto de creatividad nos viene muy sesgado por la publicidad.

Pero yo a unos médicos, les puedo hacer una sesión más creativa, pero es una creatividad muy relativa.

Mira, nosotros presentamos una campaña de X [una empresa de telefonía móvil] con Y [un jugador de fútbol]. Fue una cosa muy llamativa. Fue muy creativa, pero es que estábamos moviendo a gente y producto. Si no, en lo demás, tampoco aporta mucho.

¿Qué elementos crees que estimulan y cuáles limitan la creatividad en relaciones públicas?

La falta de tiempo no puede ser una excusa. Yo creo que nosotros para ser creativos debemos tener una mente un poco más abierta, porque creo que las relaciones públicas han sido muy convencionales y siguen siendo bastante conservadoras.

Yo diría que la creatividad es un elemento más que debes saber cuándo hay que aplicar. Creatividad a todo, no. Tú tienes que saber cuando es necesario dar un paso más y hacer una cosa más creativa. Pero lo creativo va a ser un matiz, nunca va a ser la idea bomba. Pero sí que es necesario tenerlo presente como un elemento más, a la hora de hacer un *contrabriefing* y exponer qué puedo aportar yo.

Y si se trata de organizar un evento, voy a tratar que sea distinto, que sea novedoso... Lo que pasa que nosotros a veces le llamamos creatividad a que sea distinto, a que sea novedoso, a que sea más divertido...

Pero no hay excusa para la falta de creatividad. Tenemos que dedicar el tiempo que haga falta para hacer buenas propuestas.

Cuando haces un plan de comunicación de crisis, que no tiene por qué ser creativo, debemos pasar muchas horas pensando y analizando qué le puede ocurrir a esa compañía. Pues lo mismo cuando organizas un evento, es importante dedicarle tiempo.

Por lo que se refiere a técnicas de la creatividad, ¿Cuáles crees que se usan en el sector de las relaciones públicas?

No tengo mucha idea. Se usa el *brainstorming*. Intentamos buscar cosas que sean novedosas, distintas, diferentes, y que puedan impactar y llamar la atención, pero poco más. Seguramente hay poca formación. Pero es lo que hacemos, no te quiero mentir.

En el estudio de *PR Scope 2009*, en el apartado de la opinión de los clientes, nos dicen que nos hace falta más creatividad. Es decir, que eso está ahí. Esa inquietud por la creatividad está ahí. Lo que pasa es que hay que acabar de definir qué significa exactamente creatividad en relaciones públicas.

Es decir, nosotros le llamamos creatividad a que algo sea distinto, novedoso, hacer algo que no se ha hecho nunca... pero allí se nos queda muchas veces la creatividad. Pero hay que dar un paso más. Los clientes reclaman eso.

¿Cómo ves la figura del director creativo en consultoras de relaciones públicas?

No la veo. Esto está muy debatido. Yo, personalmente, no la veo. Nosotros lo que debemos hacer es que nuestros equipos de cuentas utilicen más la creatividad, dediquen más tiempo a pensar en algo novedoso, distinto, atractivo... pero deben ser los equipos de cuentas.

Un director creativo que te entre por la puerta, va a ser muy difícil que te aporte creatividad.

En las grandes empresas consultoras de relaciones públicas, ha habido directores creativos, pero en oficinas muy grandes, de más de 300 empleados, sólo hay un único director creativo. Con esto ya ves que no acaba de funcionar.

Pero piensa que el problema es también de volumen de las agencias. Las grandes consultoras de relaciones públicas en España tienen 30, 40 o 50 personas y los recursos, se ponen en la gente de cuentas. Quizá esta figura exista a nivel internacional, pero en España no es habitual.

A mi me cuesta recomendar esta figura para las agencias del sector. No me atrevería a proponerlo. No creo que fuera viable.

¿Cómo ves la relación entre la formación universitaria en Publicidad y Relaciones Públicas y las demandas del sector profesional?

Yo diría que no está mal, lo que pasa que creo que lo que todos los profesionales pensamos es que el volumen de información que se da en la universidad o el balance entre Publicidad y Relaciones Públicas está muy descompensando. Esta es una realidad, y además una realidad de cualquier facultad.

Entonces cuando vienen los becarios en una agencia de relaciones públicas... ¡Oh! Descubren qué son las relaciones públicas. Y yo me he encontrado dando clases en un master de Comunicación Empresarial, donde profesores de Marketing le llaman a las relaciones públicas unas cosas rarísimas. Es decir, que hay una falta de propio entendimiento en la profesión de relaciones públicas en el mundo académico, con lo cual lo que se transmite a los alumnos es, en primer lugar, una información muy básica. Y, luego, muy descompensada en relación a la Publicidad. Esto es una realidad. La proporción es casi del 30%-70%, y, además, con unos contenidos del año de la María castaña. Hay quien da los mismos apuntes de hace 25 años.

Esto está ahí. Pero lo que pasa es que como en nuestra profesión lo que más se necesita es sentido común, cuando viene un chico o chica más o menos espabilado, se adapta a las agencias. Pero tú en una agencia puedes tener trabajando a un abogado, a un historiador, a un periodista o a un licenciado en relaciones públicas y comunicación. No ves una diferencia importante cuando llega un licenciado universitario con la carrera específica de Publicidad y Relaciones Públicas, esa es la realidad.

Y a lo largo de estos años, ¿Has visto cambios en este sentido?

Yo tengo que reconocer, y siempre lo digo, que la gente de prácticas que llega más bien formada es la que viene de X [escuela especializada en Relaciones Públicas] claro, porque allí les dan mucho más contenido de Relaciones Públicas. Se nota. Manejan de otra manera todo.

Luego los demás lo cogen también todo, porque tampoco es tan difícil lo nuestro. Pero es que en la mayoría de universidades dan mucho más contenido en Publicidad que en Relaciones Públicas, y esto pasa también mucho en Madrid. Porque mis colegas de ADECEC te lo dicen. Y les da igual a las agencias tener a un chico que sea periodista o que sea abogado, lo nuestro es multidisciplinar.

Si vas a una agencia en Londres, hay médicos, hay abogados,...hay de todo trabajando allí. Es que en un área especializada (por ejemplo en Comunicación farmacéutica) ¡Es más fácil ser médico y aprender Relaciones Públicas!

Y otra cosa que tienes que saber es la presión que tenemos ahora de periodistas que quieren trabajar en agencias de relaciones públicas. ¡Brutal!. Claro, porque están sin trabajo... Los medios de comunicación están en cuadro...

Hace poco, en Madrid, había una entrevista entre un presidente de una empresa cliente y una periodista de X [un medio económico] y llamó a la periodista diciendo que no podía venir porque la habían despedido. Al cabo de una semana tenía que venir otra periodista del mismo medio, y también la habían despedido.

Los periodistas también aportan conocimientos de redacción, que son útiles en relaciones públicas, pero nada más. Ahora llegan periodistas que llevan muchos años trabajando en medios y se creen que saben mucho de comunicación, y no es así. El periodista solo conoce su lado, el de los medios, y sabe escribir. La visión estratégica, no la tiene. Y estos es algo que se nota mucho también.

Y a nivel de escuelas de negocios, ¿Cómo crees que se aborda lo que son las relaciones públicas?

Ahí hay un problema, aunque diría que se está empezando a cambiar. Las escuelas X e Y [ejemplos de escuelas de negocios], están empezando a incluir formación en relaciones públicas. Quizá es un 0,5% del total, pero es algo. Yo estuve en X [escuela de negocios] y ya pude ver que se está empezando a formar en relaciones públicas. Algunos le llaman Comunicación Empresarial, otros le llaman Comunicación de no sé qué... pero empieza una tendencia. Pero es muy nueva.

Y a nivel profesional, ¿Cómo valoran los directivos de empresas cliente lo que son las relaciones públicas?

Hay los mitos de los perdedores, que piensan que los directivos de las empresas no saben qué son las relaciones públicas, Y eso ha pasado a la historia.

Vamos a ver, en un país como España, donde hay unas 40 agencias de relaciones públicas importantes en cuanto a volumen, que en total debe haber unas 200 agencias entre pequeñas, etc.), con unos 2.000 empleados en el sector, donde hay agencias que están facturando más de 100 millones de euros... Un país donde en las grandes compañías hay departamentos de comunicación con 30, 40, 50 profesionales... Aunque esto parezca la élite, la élite es lo que marca tendencia. Y los directores generales saben qué son las relaciones públicas. Igual lo entienden menos o lo entienden más. Y además, la edad de los directores generales, que ahora tienen 40 o 50 años, ya han vivido todo esto. Que nadie se engañe, que las relaciones públicas no son algo tan nuevo en España. Que hay directores generales que piensan que las relaciones públicas no son importantes, pues hay, pero es que también lo pueden decir del marketing o de la publicidad o de los recursos humanos. Pero todo el mundo sabe lo más básico. Cualquier director general sabe que salir en X [medio económico] es un trabajo que hace alguien. Yo creo que eso no está tan desconocido.

Otra cosa es que no esté bien tratado como formación en las escuelas de negocios. Eso es otro tema. Pero empieza a estar.

Pues muchas gracias por todo.

Muchas gracias a ti, lo que te haga falta.

Entrevista 2 de la fase B

Salvador Aumedes

Director de l'oficina de Barcelona de Bassat Ogilvy Comunicació.

Data: 24 de gener de 2011

Durada: 1 hora i 10 minuts

Em podries explicar breument la teva trajectòria professional?

Sóc periodista, vaig estudiar Ciències de la Informació a la Universitat Autònoma de Barcelona i em vaig llicenciar l'any 1985. Vaig exercir periodisme professional durant poc temps, vaig ser corresponsal d'alguns diaris de l'estranger, vaig treballar a la revista *Tiempo*, a Radio Nacional... el que feia en aquella època dels anys 80, amb força dispersió d'activitat però també molt enriquidora. I a finals dels anys 80, vaig entrar a formar part del gabinet de Comunicació de la Fira de Barcelona, on em dedicava sobretot a gabinet de premsa. La qual cosa significa que, si m'ho deixes dir així, fa més de 25 anys que m'estic dedicant al que es coneix com 'el lado oscuro', expressió que es feia servir molt en la meua època, ja que si havies estudiat periodisme semblava que havies d'exercir de periodista, i treballar en la comunicació d'una empresa semblava que et convertia en 'la voz de su amo', quan avui en dia no sé qui és més la veu del seu amo, perquè els periodistes que treballen en mitjans també estan condicionats.

Em dedico doncs des de fa molts anys 'al lado oscuro' o a gestionar comunicació, primer en un departament de premsa i més endavant com a consultor independent, fins que vaig topiar amb el món de les agències de relacions públiques. En agències de relacions públiques, primer vaig treballar a Weber Shandwick, que en aquella època era Weber Internacional, era l'any 1997. Allí vaig estar-hi fins l'any 2000, any en que em vaig incorporar aquí, a Bassat, Ogilvy & Mather Comunicació. Em van fitxar com a director de la divisió de Comunicació Corporativa i al cap de dos anys em van promocionar a director de l'oficina.

En els últims anys, també m'he dedicat una mica a la docència, faig 'bolos' (conferències) a l'Escola d'Administració d'Empreses, la setmana vinent marxo a Santo Domingo a donar una xerrada convidat per la Universitat de Santo Domingo; sempre per a màsters vinculats a la Comunicació Corporativa. També he donat alguna sessió al màster de la Universitat Autònoma de Barcelona com a professional que treballa al Grup *Ogilvy*, també he fet tres o quatre xerrades sobre Comunicació de Crisi al Màster de Comunicació Empresarial de l'IDEC.

Quina és la teua opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol?

Doncs la crisi econòmica, imagino que com passa en d'altres sectors, podem parlar amb crisi o sense crisi. Per intentar desapassionar-nos, crec que és millor parlar com si no hi hagués crisi, perquè és més objectiu, perquè la crisi ens està distorsionant la visió global. Més que una crisi econòmica, es tracta d'un canvi de moltes coses, i les relacions públiques haurien d'anar molt bé i cada vegada haurien d'anar millor. Haurien d'anar cada vegada millor per moltes raons: per la relació entre cost i oportunitat, per la relació entre la inversió i el retorn, pel fet que cada vegada més el món empresarial i institucional se n'adona de la importància de la gestió de la reputació... I perquè el món, ni que sigui per la revolució digital, s'encamina d'una manera natural cap a les relacions públiques. L'únic que ha fet el 2.0 és donar una carta de naturalesa absoluta a la finalitat de les relacions públiques. És a dir, el que nosaltres portem dècades predicant, que és que són els tercers els que han de parlar bé de la teua marca i no només tu de tu mateix, que és el que tradicionalment fa la publicitat, ara això és el pa nostre de cada dia, la manera com està funcionant la xarxa.

Resumint, i tornant a la pregunta, el sector el veig molt bé, perquè conceptualment es dona un caldo de cultiu que el fa créixer o que l'hauria de fer créixer. A més a més, com que anem 10 o 20 anys -depèn de qui t'ho digui- darrera de l'embranchida anglosaxona, cada dia estem escurçant aquesta distància. Ja hi ha una generació molt sènior que porta tota la vida dedicant-se a les relacions públiques a Espanya.

Quin càrrec o departament de l'empresa client és qui normalment contracta i exerceix de contacte habitual amb vosaltres com a agència?

Aquí tants caps tants barrets. Barcelona i Madrid són diferents. A Barcelona hi ha clients que no són únicament grans corporacions, treballes amb empreses familiars, amb sucursals, amb PIMES, amb col·legis professionals... i això dóna un ventall d'interlocutors que és molt ric. Però si hem de sintetitzar, jo et diria que òptimament -i cada vegada passa més- qui es posa en contacte amb nosaltres és el director de Comunicació. I el seu creixement s'ha produït en paral·lel al nostre com agències. Si abans n'hi havia vint agències de relacions públiques i ara n'hi ha dues-centes, doncs el nombre de directors de Comunicació també ha crescut.

Si el nostre interlocutor no és el director de Comunicació, i suposo que coincidiré amb el que et diran altres col·legues, sol ser el director de Màrqueting o la persona a qui la seva empresa ha donat la responsabilitat de coordinar la comunicació. De vegades serà el director de Recursos Humans, per exemple quan es tracta de desenvolupar una campanya de Comunicació Interna. I raríssimes vegades el director general o el conseller delegat de la companyia.

Això pel que fa a l'establiment del primer contacte. Després sí que és veritat que en la majoria dels casos, el nostre interlocutor del dia a dia és el màxim responsable de la companyia. És a dir, el director general o el conseller delegat, sobretot en els casos de Comunicació Corporativa i Comunicació de Crisi.

Això tot i que es tracti de grans companyies, perquè en les petites normalment ja sol succeir d'aquesta manera.

I, en el cas que hi hagi director de Comunicació, el vostre interlocutor pot ser igualment el director general?

Si hi ha un *DirCom* que fa bé la seva feina –que la fan bé gairebé tots- i és el teu interlocutor natural, ell mateix ja obre el focus quan considera que convé obrir-lo. Et posa en contacte amb el director general quan ho considera necessari, o amb el *Product Manager*, o amb el director de Recursos Humans perquè s'està tocant un tema de Comunicació Interna...

Quina és la relació que creus hauria d'existir entre màrqueting i relacions públiques?

La relació que hi ha entre Màrqueting i Relacions Públiques és molt estreta. Jo sempre he dit –i jo de Màrqueting no en tinc ni idea- que la component de Comunicació que té el Màrqueting la fa cosina germana de qualsevol activitat de Comunicació. És a dir, nosaltres ajudem a vendre més, de vegades d'una manera intangible: a vendre més reputació, a vendre més imatge, a vendre projecció de futur, a vendre confiança, a vendre credibilitat, i de vegades a vendre productes de consum. I, molt sovint, tot va molt lligat.

I, quan el vostre interlocutor és un *Product Manager*, l'estratègia de Comunicació qui l'elabora?

Depèn. Per exemple, per a una companyia gran, internacional, de gran consum, pot ser que hi hagi directrius marcades des d'Internacional, però allò òptim, seria tractar l'estratègia amb el màxim responsable de la companyia. Si en una companyia el *DirCom* sol establir l'estratègia comunicativa, la consensuarem amb ell.

Però cal tenir en compte que moltes vegades ens contracten per ajudar a fer estratègies de Comunicació.

Són temes indissociables. I jo tinc una dèria de molts anys, que aplico tant en la docència com en l'exercici professional, que és que en les relacions públiques hi ha un binomi que és estratègia i creativitat, que són absolutament indissolubles.

Apuntant al que comentaves abans, com veus el moviment 2.0, les xarxes socials, els blocs... Han canviat la manera d'exercir les relacions públiques?

L'han canviat, l'han despistat, estem fent tots els anys experiments amb gasosa. Però una de les virtuts que té la nostra professió és que podem aprendre cada dia. No sé si amb totes les professions es pot aprendre d'una manera tan evident com es fa a la Comunicació. Per als professionals del nostre sector, l'arribada de l'entorn digital, del Web 2.0, de la interacció a través de la xarxa suposa una escola nova. El qui digui que això ja ho sabia o que ja ho havia estudiat com es fa ens estava mentint, tret d'aquests dos o tres grans gurus que hem tingut en el nostre país. Que ara ja no són dos o tres sinó que són trenta o quaranta.

És fonamental el paper d'aquesta revolució digital per entendre com seran les relacions públiques en el futur. Tot i que crec que, ara mateix, hi ha una mica de desgavell en el nostre sector. Et trobes amb col·legues que et diuen 'jo ja he fitxat a sis persones especialistes en comunicació a través de la web'. De veritat han fitxat a sis persones? És a dir, han duplicat quasi el seu *staff core*? No, després te m'assabentes i el que ha fet és agafar a quatre estudiants en pràctiques, que són nadius digitals, o que són informàtics.

Hi ha de tot, hi ha gent que ho afronta amb més prudència, hi ha qui ho afronta amb massa prudència i altres agències els estan avançant... En resum, és un camp obert. No només una oportunitat, sinó una manera natural de treballar les relacions públiques, i a més de fer-ho amb 360°. Per què... De qui és aquest pastís? Doncs és de tota la Comunicació. La publicitat s'està reinventant a través de la xarxa.

Lligant doncs amb aquesta reflexió, et volia preguntar com veus la funció del *community manager*, del gestor de les comunitats *online*... Si creus que és una funció que han d'ocupar les RRPP. O quin és el límit amb la publicitat, amb el màrqueting directe... Creus que les agències de publicitat també estan oferint aquests serveis... Com s'està posicionant el mercat de la Comunicació amb aquestes noves oportunitats?

Doncs quan abans et parlava de disbauxa, no només em referia a les relacions públiques, sinó a tot el món de la Comunicació. A veure... moltes vegades es tracta d'una disbauxa positiva. Perquè, és veritat, qualsevol agència - del que sigui- ha de fer coses a la xarxa i ofereix als seus clients, per una qüestió de fidelitzar-los -i aquí també la crisi hi té alguna cosa a veure- qualsevol tipus de serveis, inclòs el de *community manager*.

Per definició, si anem al concepte del que és un *community manager*, està més a prop de les relacions públiques, de la comunicació entre consumidors i prescriptors. Però tothom té dret, i no només dret, sinó que a vegades les campanyes publicitàries i les campanyes de màrqueting directe, porten un afegitó de *community manager* que, depenent de quina sigui la companyia, en comptes de derivar al client cap a una agència de relacions públiques, ja els hi ofereixen. Com també a vegades nosaltres portem temes d'identitat gràfica o de temes que no ens pertoquen d'una manera natural, existint agències especialitzades o més especialitzades.

Bé, i a més vosaltres ho viviu de primera mà perquè teniu companyies germanes dins del Grup *Ogilvy* que es dediquen a la publicitat, etc.

Exacte, i et posaré un exemple molt clar. Aquí a casa nostra, quan es va ensumar el tema 2.0, es va crear una unitat de negoci, que es diu *NeOgilvy*, que inicialment sortia la seva gent i la seva filosofia d'*Ogilvy One* o *Ogilvy Interactive*, és a dir, de les agències de màrqueting directe del grup. I en principi la seva feina era fer semi CEO la compra de mitjans *online*, però com que el concepte compra de mitjans *online* no té res a veure amb el concepte de compra de mitjans tradicionals, acabem fent CEO. Però les relacions públiques també han de fer CEO, evidentment.

És un exemple de frontera difusa. A veure, no hi ha problemes perquè la feina la fa cada unitat en funció del client que tingui i si se'ns escapa dels nostres coneixements, tenim companyies germanes especialitzades que ens orienten o passen a liderar el projecte.

El que passa és que segons les mides que tingui cada agència, n'hi ha de molt petites que estan obligades a espavilar-se com sigui. I contractar un *free lance* especialitzat en aquest tema si ells no tenen ningú dins del seus *staff* amb aquests coneixements.

Doncs ara, canviant una mica de tema, quan us arriba una necessitat comunicativa per part d'un client, normalment com us ho transmeten? Us fan arribar un *briefing*, establiu reunions o via correu electrònic... Com s'estableix aquest primer contacte?

En el 95% dels casos, és a dir, en la pràctica totalitat, tot i que vagi precedit d'un *e-mail* o vagi precedit d'una trucada, sempre és una reunió personal. Llavors, una vegada ja estàs a la reunió, tornen a haver-hi infinitat de situacions amb què et pots arribar a trobar. Des de la companyia -que pot ser molt gran- que t'ho resol tot amb 'vull sortir als mitjans' o 'faig l'aniversari aquest any de la meua companyia'. I els preguntes 'i què?' i et responen 'Oh! Faig l'aniversari!', fins als qui et donen un *briefing* escrit o t'expliquen la seva problemàtica amb el detall i l'extensió que es mereix.

I en aquestes reunions o als *briefings*, quina és la informació que inclouen, què us solen demanar?

Això ha anat a millor, i cada vegada més els clients són més precisos amb el que volen. Exposen el retorn que esperen, i això sí que s'ha notat molt en els últims anys, la demanda del retorn per la seva inversió o de visualitzar aquest retorn.

I també s'ha notat que els clients cada vegada estan més oberts a les solucions. Jo recordo que fa anys, als *briefings* hi posava 'vull això, vull que ho facis així, i, a més, vull que vagis vestit de vermell'. Home, no, 'digues el que necessites i nosaltres et farem una proposta, un *contrabriefing*, ho discutirem plegats...'. Cada vegada més el client s'ha professionalitzat més, però tot i així et continues trobant amb clients del més 'variopinto' que a més és el que fan divertida la nostra feina.

Llavors, quan vosaltres ja heu tingut clar quina és la necessitat del client i li feu una proposta de comunicació, Quins aspectes creus que el client valora més d'aquesta proposta?

La sintonia. L'empatia. Demostrar que ens hem posat en el seu lloc. La capacitat -que no sempre s'arriba a tenir, evidentment- de, tenint més coneixements de Comunicació que ells, intentar veure-ho des de l'òptica que ell s'ho estava mirant. Jo crec que ho valora perquè, de fet, aquest plantejament és força sa. És a dir, els coneixements sobre la missió, la visió i els valors de la companyia, la sap el client, no li ha de venir cap agència a dir-li. En tot cas, si la relació client-agència de RRPP és a llarg termini, l'agència li pot dir al seu client que ho revisi. Li pot demanar al client de fer una auditoria per demostrar que va bé o mal encaminat.

Però el que el client vol de tu com a agència, és que entenguis el millor possible qui són i què volen, i quina solució de Comunicació els hi estàs donant.

A partir d'aquí, crec que l'informe de *Grupo Consultores [PR Scope 2009]* una de les coses que apunta és el llistat de què valoren més els clients: preu, equip, *seniority*, creativitat...

Quines competències, atributs, característiques personals... creus que són les més recomanables per a un professional de les RRPP?

Jo crec que, dins de l'àmbit de la Comunicació, l'especialitat més tot-terreny són les relacions públiques. Un creatiu de publicitat pot fer cinquanta faltes d'ortografia en una pàgina... o un *planner* no sap què és un diari... En relacions públiques encara ens queden per aprendre a fer moltes coses, però potser és per deformació professional perquè sóc periodista, i exercint el periodisme aprens a ser tot-terreny. A saber de tot una mica i no massa de tot.

Per la qual cosa, jo compararia el professional de les relacions públiques que treballa en agència, com al jugador de futbol ideal. És a dir, el jugador polivalent: que era capaç de defensar, córrer, que era fort, que anava bé de cap, que xutava igual amb la dreta que amb l'esquerra, que si feien fora al porter ell es posava sota els pals... i que a més a més era guapo i parlava bé davant dels mitjans. Doncs aquestes vuit o deu condicions que t'acabo d'esmentar, ningú les té al cent per cent o amb un notable. Amb la qual cosa, un bon professional de les relacions públiques n'ha de tenir dues o tres molt brillants, evidentment totes les altres aprovades, i alguna d'elles amb nota. Aquest símil, que no és la primera vegada que faig servir, m'ajuda molt a il·lustrar-ho.

Per això una de les fonts més recurrents de futurs professionals del nostre sector són els llicenciats en Periodisme, perquè històricament han tingut aquest perfil.

És a dir, creus que un periodista està més capacitats per exercir de relacions públiques?

No, li falten moltes coses. És per això que necessitem anys d'experiència per aprendre'n. Però si et preguntes qui surt suficientment preparat per exercir aquesta feina, sincerament, no et sabria dir. Aquí [A *Bassat Ogilvy Comunicació*] hem tingut economistes, he treballat amb advocats, amb llicenciats amb Psicologia, en Periodisme, i, és clar, amb llicenciats en Publicitat i Relacions Públiques, però que és una titulació relativament recent respecte a les altres.

I actualment, notes que els qui provenen de la llicenciatura en Publicitat i Relacions Públiques ja són més especialistes o encara no?

Sí, però el que passa és que la majoria de gent que s'incorpora a la nostra agència ja coneix el sector perquè ha treballat en un departament de Premsa, o en una agència de relacions públiques o bé en el departament de Comunicació d'una gran corporació. Llavors, em costa distingir què coneix per la seva formació i què per la seva experiència. Però tinc la intuïció que això no ha canviat gaire.

El que es necessita en aquesta feina nostra és: sentit comú, cultura, criteri, curiositat, vibració per saber les coses, un cert enginy i una ment oberta.

Quan faig entrevistes de feina cara a incorporar algú al nostre equip, tinc moltes trampes involuntàries que jo faig. Per exemple, no marxa ningú sense que li hagi preguntat com s'informa normalment. Ni que em diguin que es connecten cada dia a la premsa digital o la cosa més *friki* que em vulguin dir, però que em diguin alguna cosa. És que hi ha gent que s'ha quedat en blanc. I si li pregunto quin diari llegeix normalment... potser pitjor encara... Llavors aquest cas que em va passar, en una persona llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques,

Cal gent amb una ment oberta. Que aquest serà un bon punt de partida per acabar essent un bon creatiu amb el temps, segur. Tot i que la creativitat és una condició que no sé si s'adquireix o s'hi neix.

Per dedicar-se a les Relacions Públiques cal ser una mica esponja, però, és clar, no tothom pot ser esponja. Es necessita una base. I també tenir una mica de 'jeta', o, buscant un terme una mica més amable, sociabilitat, ser espavilat, però sense caure en la fanfarroneria. Hi ha d'haver-hi un equilibri.

Però, digues-me clàssic, però és que si no t'has llegit *El Quijote*... no pots ser res en aquesta vida de les Relacions Públiques. Si no saps qui és Gustave Flaubert... saber qui és... només que és francès no cal que et llegeixis *Madame Bovary*! Així és com jo ho veig.

I la creativitat, com la valores com a competència professional en el sector?

Doncs com deien els membres d'aquesta família americana Ries, crec que es deien. [Sí, Al Ries i la seva filla Laura Ries] El seu llibre és de capçalera [*La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*] Que, com tot llibre nord-americà és una exageració brutal. Jo sempre defenso el llibre com una reflexió, no com un atac. I és molt americà en aquest sentit de la provocació. I també és molt americà en el sentit de que si ja t'has llegit el primer capítol quasi que ja t'has llegit tot el llibre, tot i que jo me l'hagi llegit sencer. Bé, el que diuen aquesta gent és que la creativitat és pròpia de les Relacions Públiques. I el que jo agafo com a punt de partida per a la reflexió i és que la Publicitat, tret de la Publicitat dels últims anys que és més emocional i lligada als valors de la marca, fa que la creativitat, el fet d'inventar-se com comunicar, sigui més pròpia de les Relacions Públiques. A part del fet que la Publicitat és una part molt parcial de la Comunicació, molt important, necessària, que requereix de talents molt específics, però no deixa de ser una part.

A grans trets, com esteu organitzats a la vostra agència?

Les nostres grans especialitzacions són comunicació de crisi, relacions públiques de producte i comunicació en salut entesa en el seu sentit més ampli, no només en empreses farmacèutiques sinó en nutrició, *wellness*, etc. I una especialitat més transversal i que és obligatòria i que serien les relacions públiques digitals, que no es tracta d'una especialització sinó d'una obligació a aplicar en moltes de les campanyes que duem a terme pels clients.

Tradicionalment, les agències de Relacions Públiques que pertanyen a grups internacionals, estem dividits per àrees d'especialització: Comunicació Corporativa, Comunicació de Salut, Comunicació de Tecnologia, Afers Públics, Comunicació de Màrqueting-Consumidor... Jo mai hi he cregut massa, per diverses raons. Estan molt bé per estructurar, per organitzar equips de treball i anar creixent en certes competències. N'hi ha un que està molt clar, per exemple *Healthcare*. Has d'haver treballat per comptes de salut, has de tenir un cert *background*, el client t'ho nota de seguida. Amb altres especialitzacions això no passa tant. Perquè hi ha clients que són de Tecnologia però que es volen dirigir al consumidor, de manera que estarien a la divisió de Màrqueting-Consumidor, però també potser a Corporatiu...

Quan nosaltres reportem a Internacional o internament, establim dos criteris: *Industry* i Àrea. Per exemple, per un client de tecnologia que li estàs gestionant Comunicació Interna, segurament el posarem a les credencials com a Corporatiu del qual penja una acció de Comunicació Interna. És complicat i més que res aquestes àrees ens serveixen per organitzar els equips.

En la planificació d'una campanya de relacions públiques, com s'aborda la creativitat? És a dir, quan heu d'abordar una acció que voleu que ha de ser diferent, ha de ser notòria... es treballa de manera individual, en equip...? Ho treballa l'equip que forma part d'aquella àrea

d'especialització...? Ho treballa només un director de comptes amb un executiu...? Imliqueu a tot l'equip de l'agència?

Doncs torno al principi, quan et comentava el binomi d'estratègia i creativitat. Allò òptim és que qualsevol acció de Relacions Públiques, estigui alineada amb l'estratègia, amb els objectius de negoci de l'empresa client, amb la filosofia de l'empresa, amb els valors de l'empresa... I si la creativitat correspon amb això és que és bona. Amb la qual cosa, quanta més gent conegui la filosofia, l'estratègia, els valors d'aquella companyia... més encertada serà la creativitat.

Ah! És que no són creatius! Sí, aquí tots som creatius. Uns més que els altres. Però tots som creatius. Tinc una anècdota amb qui va ser vicepresident, que va convocar a tots els equips creatius de l'edifici, que som 200 del grup i em va trucar i em va dir "-Salvador, digues-li als teus creatius que baixin-", i jo li vaig contestar "-No pot quedar l'oficina buida-". No em va entendre i després ho vam comentar de manera divertida. No va caure en què aquí no tenim a uns creatius que estan al fons del passadís. Aquí tots hem de ser creatius.

Lligant amb això que m'has comentat. És clar, vosaltres al formar part d'un grup on hi ha agències de publicitat, de màrqueting directe, de comunicació *below the line*...Treballeu conjuntament a l'hora de planificar alguna campanya per a un client?

Segons quin client sí. Depèn sobretot de la dimensió. Però moltes vegades l'empresa client per qui nosaltres treballem ja té una agència de publicitat que no és del nostre grup, d'altres vegades no en té... això sí que depèn, hi ha molts casos diferents. També depèn de la dimensió i de la relació amb el client, també de quin sigui el seu pressupost... però ara mateix tenim molts casos de treballar conjuntament.

Creus que és o seria convenient la figura de director creatiu en les empreses consultores en comunicació i RRPP? Per què?

Sí, però no pel fet de dir: per fi tenim a un creatiu, sinó pel fet d'ajudar d'una manera transversal a posar una mica d'ordre pel que fa a la generació d'idees. De fet, a la nostra oficina de Madrid hi ha una persona que ha assumit una mica aquest rol, i és la nostra intenció que això vagi a més. Però per mi això ha de ser transversal. És a dir, quan hi va haver-hi l'eclosió digital, aquí no vam crear una divisió de Comunicació Digital, vam contractar gent que fos les nostres antenes, que fes una funció d'observatori, gent que hagués treballat a l'estranger amb xarxes socials... Al principi eren molts pocs, vam començar amb una i després amb alguna més. El que volíem és gent que ensenyés a pescar.

Tenim executius a l'oficina que han treballat amb campanyes digitals per a clients, que me'ls traïen de les mans perquè muntessin un equip digital a una altra agència. Aquest és un altre exemple de transversalitat.

I pel que fa a la creativitat, penso que hauria de ser el mateix. És probable que amb l'evolució natural de les Relacions Públiques, la companyia que s'ho pugui permetre -i subratllo això últim- tingui a un director creatiu. Però pensa que, a nivell de salari -i això si vols contrasta-ho amb altres col·legues- un director creatiu pot arribar a cobrar cinc i fins a sis vegades el que cobra un executiu de comptes d'una agència de Relacions Públiques. Per tant, jo aquí què faig? Si tinc una estructura de vint persones, contracto a cinc executius o a un director creatiu?

I a nivell internacional, a la vostra companyia teniu director creatiu?

Sí, però es tracta d'un *overhead* que quasi no veus mai, que assessora en comptes globals en les quals difícilment participem des de Barcelona.

Però ara que comentes el tema d'internacional, sí que hem aconseguit que ara ens truquin a vegades per certs temes d'especialització abans a nosaltres a Barcelona que a la nostra oficina de Madrid. En temes de Comunicació Digital o Comunicació de Salut, abans de a Madrid truquen aquí.

El que comentaves de que sí que teniu aquesta figura a Madrid, quines funcions fa?

Doncs és un tema incipient, jo crec que ara mateix la persona que fa aquesta funció, que és una dona, és un mix entre directora d'àrea de Màrqueting-Consumidor -que potser és l'àrea d'especialització que més peu dóna a la creativitat- i que a la vegada dóna assessorament i treballa en equip amb membres d'altres àrees.

Ja m'ho has citat abans, però creus que hi ha àrees d'especialització que requereixin més creativitat que d'altres?

Jo m'hi resisteixo. Dic, no, tot requereix creativitat!. Hi ha casos divertidíssims. Per exemple, vam tenir un cas d'una comunitat de veïns que tenia terrenys per requalificar i van venir a la nostra agència a demanar-nos que els ajudéssim. Això no és Comunicació de Màrqueting ni de Consum, això és *lobby*. Per començar, quan surten de la reunió, penses: "-per què ens han vingut a veure?-. Doncs mira que ha estat un dels casos en què més creatius hem hagut de ser. I torno al que comentava: quina és l'estratègia doncs aplica-hi creativitat.

Per això reivindicuem la creativitat de les Relacions Públiques, orientada a entendre el problema. Quan abans em preguntaves què és allò que més valora el client, doncs potser hauríem de sumar-hi la creativitat, en el sentit de saber detectar el problema i buscar-hi una solució.

Empreu alguna tècnica específica de creativitat?

Aquí tenim una sort com a grup, que és que sí que disposem d'eines que són comunes a totes les companyies del grup [Ogilvy]. Aquestes tècniques van canviant, ens les donen a conèixer als directius de la companyia, ens en fan formació a alguns seminaris... I algunes d'aquestes tècniques penses que poden ser útils i les apliques, i d'altres menys. Moltes d'elles lligades a la creativitat, sobretot en la cerca d'*insights*.

Clar, tradicionalment, parlar d'*insight*, sembla que estiguis parlant de Publicitat. Però trobar l'*insight* t'ajudarà també en qualsevol campanya de Comunicació. I trobar-lo requereix investigació, però sobretot creativitat quan tinguis els diversos escenaris, i hi hauràs d'aplicar tècniques creatives com el *Butterfly* que tenim aquí, però cada grup té les seves. Que es tracta de tècniques molt similars, que t'ajuden a buscar maneres fàcils de trobar llenguatges comuns, sobretot també quan es treballa amb països diferents.

No et puc donar més detalls d'aquestes tècniques perquè són pròpies del grup, però no deixen de ser sistemes molt similars als ja existents. A vegades ens ajuden també alhora d'enriquir les nostres credencials. ...

La tècnica del *Butterfly* es basa en començar per les ales de la papallona, on es situen les portes d'entrada on hi ha l'anàlisi de l'entorn, el *workshop*... i arribes al cos de la papallona, al centre, que és on hi col·loques l'*insight* i la creativitat. I a partir d'aquí fas el *funel*, que és la derivació d'aquest concepte per disciplines. És que no et puc passar la presentació... Però no deixen de ser eines de motivació, però també de treball.

També t'he de dir que algunes han tingut més èxit que d'altres. Jo en recordo una, fa molts anys, que es deia *Winning Way* però, és clar, tots volem guanyar la compte, però tenia una sèrie d'anècdotes i particularitats que de vegades les recordem i apliquem encara quan anem a fer una presentació davant d'un possible client.

Aleshores, qui rebeu aquesta formació, són els directors de les oficines, però, després ho traslladeu als equips executius?

Sí, és la manera més econòmica de fer-ho, ja que no podem marxar tots una setmana. A vegades també hi assisteixen les dues o tres persones més sènior de l'agència. Després, a l'hora de treballar, 'el movimiento se demuestra andando' i es van posant en marxa en la pràctica.

I, pel que fa al *brainstorming*, en feu, hi creieu?

Sí, cada dia. Bé, cada dia és exagerat, però de manera molt habitual. Jo diria que per a moltes propostes. Però, és clar, on fixes el llinar entre què és i què no és un *brainstorming*? A vegades no fem un *brainstorming* com a tal, però tenim moltes reunions prèvies on cadascú hi diu la seva. No són *brainstormings* perquè no hi ha aquell flux d'idees anàrquiques...

I, hi ha ocasions en què us reuniu tota la oficina en un *brainstorming*?

Afortunadament, al ser pocs, és fàcil. Però són reunions d'oficina, per treballar concretament. Si has de reunir a tota la oficina perquè no tens idees i no te'n surts, al carrer...gent nova, jo el primer.

Però el que sí que és habitual és que quan un equip que porta un compte pensa que un altre membre de l'oficina té una experiència prèvia que el pot ajudar, doncs que li demani assessorament. El que vull dir és que no som equips tancats. Som un equip petit, on tots estem junts i tots ens veiem. Només hi ha dos despatxos. Això facilita molt, perquè quasi sents totes les converses telefòniques. I sents, doncs jo vaig fer fa tres anys... A més, a la nostra companyia hi ha membres de l'equip que fa molts anys que hi són, hi ha una alta fidelitat. Hi ha hagut persones que van entrar com a becaris i que han marxat per ocupar el càrrec de *DirCom* a grans empreses.

A l'hora de l'avaluació dels resultats, avalueu d'alguna manera l'èxit o el fracàs del valor creatiu d'un programa de relacions públiques?

Et seré sincer, o amb aquest tema mai m'hi he acabat de trobar còmode, per la dificultat de trobar sistemes de mesura, degut a l'elevat grau de subjectivitat i intangibilitat que moltes vegades -no sempre- té la nostra feina.

Una vella dita en el sector: El més important és l'*e-mail* del client el dia següent a un acte o a una roda de premsa o a una reunió, és a dir, la satisfacció és molt important, però, com ho mesures?

Aleshores, sense entrar en el debat de quins valors s'han de situar entre els quantificables i el que no, en teoria quant més percentatge mesurable millor, jo em pregunto: Si fos el 100% mesurable, estariem parlant de Relacions Públiques?

Deixant això a banda, el millor és fixar els paràmetres d'avaluació amb el client abans de començar l'acció. I pactar-los vol dir dues coses. Una que és fonamental i que és fer pedagogia, perquè encara hi ha *briefings* -afortunadament cada dia menys- amb expectatives del client molt allunyades del que podem fer (com ara, volem sortir cent vegades a la televisió). I tu has d'explicar-li al teu client el per què això no és el que necessita. Per exemple, et poden demanar que volen sortir a tots els programes d'economia de la televisió, però és que si no marxen fora del nostre país, a la nostra televisió quasi no se'n fan.

Tot i que sigui una caricatura, el que vull dir amb això és que amb els clients de llarg recorregut, pels que fas moltes coses, sí que convé fixar-nos uns objectius de resultats, perquè ens convé també a nosaltres. I aquí també hi entra en joc la nostra capacitat d'assessorar al client, recomanant-li de fer accions que sabem l'ajudaran. A vegades els hem dit de fer accions i els hem promès que triplicaríem el *clipping*, i ha estat de més hi tot al final.

Bé, jo crec que en l'aspecte de l'avaluació dels resultats, cada vegada ens anirem professionalitzant més. Per garantir el retorn. També com a sector. Perquè encara hi ha molt d'*overpromise*. S'ha de vetllar també per una certa homogeneïtat en els honoraris. Tot influeix. El tema retorn també va molt lligat als honoraris.

Com es cobra la creativitat?

Tampoc m'importa entrar en el que s'anomena un *success fee*, si el client ho planteja, això no va en detriment que la meua feina valgui menys. Tu vols estimular-me? Doncs és com les primes que s'ofereixen als jugadors de futbol.

Aquests són temes delicats, no tant per com tu vulguis plantejar-los a la teua empresa, sinó perquè afecten a tot el sector. Hi ha de tot, és un sector poc homogeni. Tu tindràs una visió de futur més detallada que la meua.

A nivell d'avaluació d'una campanya de relacions públiques, hi ha algun apartat en què s'avaluï de manera concreta la creativitat?

Això torna a ser especialment subjectiu. Tot va barrejat. Tu has fet una campanya que dius: -Mira què creativa!, Mira quins bons resultats!-. Doncs algú podria dir que ha obtingut aquests bons resultats perquè ha estat molt ben concebuda. S'hauria de fer un post test, però, és clar, amb els pressupostos amb els que ens movem, tu digues-li al client que es gastí el mateix que el que li ha costat la campanya, en fer un test.

Com valoren els premis del sector?

Sí que els valorem. Però hi ha una mandra. Hi ha dos tipus d'agències de relacions públiques: les que es presenten als premis i les que no. No les grans i les petites, no. Les que es presenten a premis i els que no. Estic pensant en una que ha guanyat fins a 4 o 5 premis *SABRE*, que jo crec que és el més prestigiós del sector. Això sí, es presenta des de la primera edició cada any, la qual cosa significa dedicar-li temps i esforç. I cada candidatura que presentes costa al voltant de 600 dòlars. Doncs cada any potser se'n gasten 6.000. Potser nosaltres ens equivoquem.

Vosaltres, doncs, no us hi presenteu?

Sí, però un cop a l'any, però ha de ser una campanya en la qual hi creguem molt. Hem quedat finalistes un parell de vegades. Vam guanyar un *ASPIT* per una campanya de Comunicació de Salut...

Però a diferència del sector de la Publicitat, en publicitat es presenten moltes campanyes a premis però hi ha peces que no són anuncis, és a dir, són peces que s'han creat exclusivament per presentar-se a un concurs. És a dir, no han arribat al consumidor, no han arribat a fer la funció per la qual han estat creats. Això és una tendència a la baixa, que cada vegada s'està autoregulant més.

En Relacions Públiques la participació en premis del sector cada vegada anirà a més, però espero que no arribi a ser com als anys 40 en el sector de la publicitat on, si anaves a un concurs d'agències i de tres agències que us presentàveu un havia guanyat un *Cannes Lion*, segur que aquella agència era la que guanyaria la compte. Espero que això en el nostre sector no passi, espero que els clients no triïn a les agències perquè hagin guanyat premis, sinó per la idea que t'estan proposant.

Hi ha algun aspecte que voldries comentar? T'ha sorgit algun dubte? Voldries afegir res més?

No, ha estat una entrevista molt completa.

Ara que em dedico a fer conferències a algunes universitats, cada vegada me n'adono més de la importància del contacte entre el món acadèmic-investigador i el món professional. I inclús del perfil mixt, perquè hi ha molts col·legues de professió que també donen classes.

Entrevista 3 de la fase B

Elena Elorriaga

Directora de l'oficina de Barcelona de Burson-Marsteller

Data: 1 de febrer de 2011

Durada: 1 hora i 14 minuts.

[Comentant els rànquings a partir de repassar la informació que tenia sobre la companyia] El tema de los *rankings* es complicado por una cuestión, los *rankings*, en cualquier sector, tienden a estar muy relacionados con tu tamaño. Tú fíjate en que las *Fortune 500* son las empresas de mayor tamaño del mundo. Las empresas más potentes: *Google, Microsoft, etc...* Al final, lo que tienen en cuenta es la facturación, es el tamaño.

Entonces, si entramos en el tamaño, nos encontramos con un problema, que es el siguiente. Para medir el tamaño tienes que dar unos datos que son tu facturación. En el caso de las empresas que estamos cotizadas, cotizadas no directamente sino dentro de otro grupo de Comunicación, como es el caso de *Weber Shandwick, de Hill and Knowlton, o de Burson-Marsteller, por la Ley Sarbanes-Oxley.*

Esta es una ley que salió hace unos años las empresas que estamos cotizadas en la Bolsa de Nueva York, no podemos dar nuestros datos de ingresos de manera individual. ¿Por qué motivo? Porque afectarían la cotización de la empresa madre. Y este es un tema de pura transparencia de mercados, de no influir.

Con lo cual, nos encontramos con que tenemos totalmente prohibido dar información nuestra financiera. Y nos encontramos con que formábamos parte de un *ranking* en el cual de repente no podíamos dar la información. Y entonces pasa que las únicas empresas que pueden dar estos datos son las empresas españolas, por lo que entonces aparecen como las líderes del mercado. Entonces no tiene mucho sentido que nosotros aparezcamos, ya que no podemos dar esta información.

Hay otras maneras de hacer un *ranking*. Y en nuestro caso surgió el año pasado. Se hizo un estudio con el Grupo Consultores, el *PR Scope 2009*. Nosotros participamos en el estudio junto con las principales consultoras. Grandes y pequeñas, Nacionales e internacionales, pero debían tener un cierto tamaño. ¿Y en qué consistía? Pues el ranking desde nuestro punto de vista fue muy interesante, porque tenía en cuenta la percepción de clientes y no clientes respecto a las agencias.

Quedamos muy satisfechos con este estudio porque nuestro *ranking* allí fue altísimo, obviamente hay muchas variables. Quedamos como la empresa líder, y estaban nuestros clientes pero también opinaban otros que no lo eran. Luego lo que sí hay son muchas subcategorías. Porque había un líder global y luego un líder en Comunicación Corporativa, un líder en Comunicación de Marketing, un líder en la calidad de servicio al cliente, etc. pero en el baremo global aparecíamos como líderes.

¿Para empezar me podrías explicar brevemente cual ha sido tu trayectoria profesional?

No tiene mucho que ver con la agencia, ya que me incorporé a *Burson-Marsteller* en el año 2002 y es la primera vez que trabajaba en una agencia. Antes había estado trabajando siempre en el lado del cliente, lo que se denomina *in house*. He trabajado en Comunicación y Marketing para el Grupo Planeta, en un nuevo proyecto que hubo en 2002, que fue un proyecto muy interesante para 2010, se llamaba Planeta 2010. Se lanzó en 1999 y fue muy pronto porque explotó con la primera burbuja digital. Su nombre era muy apropiado porque ha sido precisamente en 2010 donde ha empezado a funcionar. Era un proyecto de comunicación digital sobre distintas plataformas: televisión temática, etc. Y yo concretamente estaba trabajando sobre la información sobre viajes.

Anteriormente trabajé en Comunicación Internacional, en la central en Holanda de TNT, llevando un proyecto internacional que era gestionar la comunicación corporativa desde Holanda en todas las regiones: Estados Unidos -pequeño porque TNT allí no es muy potente-, Europa -muy grande-, y Asia.

Anteriormente trabajé para el Instituto Europeo de Desarrollo, llevando también la Comunicación y el Marketing de sus proyectos. El Instituto Europeo de Desarrollo es una agencia de desarrollo económico. El equivalente en Cataluña sería CIDEM, que pertenece a la Administración pero la gente que trabaja allí no son funcionarios, son empleados. Y el proyecto de una agencia de desarrollo económico, en el marco de una economía desarrollada, es promover la innovación entre el tejido empresarial, sobre todo el de las pequeñas y las medianas empresas. Y, a la vez, trabajar con las grandes empresas de ese mismo tejido, para promover una cultura entre PYMES.

Básicamente esta ha sido mi trayectoria profesional. Estoy muy ligada a la Comunicación y al Marketing, pero como ves, en un sentido muy amplio, porque he trabajado en instituciones, en empresas privadas, en empresas nacionales y en empresas multinacionales,

También a nivel general, en estas preguntas introductorias, ¿Cómo ves la situación actual de las Relaciones Públicas en España?

Bueno, la situación de las Relaciones Públicas es que ha habido un enorme crecimiento, y tiene un enorme futuro. Lo que ocurre es que las características de ese mapa van cambiando.

Lo que quiero decir es que, cuando *Burson-Marsteller* y las principales agencias internacionales llegaron a España, prácticamente actuaron como una gran universidad de la Comunicación. Las Relaciones Públicas ya existían en España, pero en un sentido quizá menos Comunicación y más Relaciones Públicas. Esta idea de que había alguien que representaba una compañía, y esa persona actuaba como el contacto con el mundo exterior, no solamente de ventas sino de representación. Esto ya existía. La

diferencia es que comenzó a verse el enorme potencial que tenía esta función del negocio, que era un poco marginal. Era un poco la cara de la empresa, pero, ¿Qué hacía?, pues un poco estar allí. Actuaba cuando se debía organizar algún acto, o se tenían que establecer relaciones con grupos -lo que se llama ahora *stakeholders*-... Entonces, lo que se vio, es que se trataba de una función muy estratégica, que se podía planificar y ejecutar de un modo muy profesional, y en relación, al final, con lo que se llama el negocio. Es decir, que el objetivo de la Comunicación no era florero, sino todo lo contrario.

Creo que las grandes agencias de Comunicación han hecho ahí un trabajo magnífico, de educación profesional. En un mercado en el que en aquel momento, sólo las grandes empresas llevaban este perfil de profesionalización de la Comunicación.

Creo que hay todavía un futuro enorme, pero que ese mapa ha cambiado muchísimo. Porque lo que ha ocurrido es que han entrado un millón de nuevos jugadores, que son todas aquellas personas que habían tenido una formación en esas grandes multinacionales y que han salido al mercado y han montado su agencia. El sector se ha atomizado de una manera impresionante.

Eso por el lado agencias, por otro lado, llegamos a la última expresión que puede ser un periodista que se ha quedado sin trabajo, que este es el final de la atomización. Es decir, que no se trata de alguien que tiene el proyecto empresarial de montar una agencia o demás, sino que se trata de alguien que realmente se toma esto como un recurso laboral.

Y luego, desde el lado de las empresas, lo que ha ocurrido es que también ha ido creciendo en importancia y en número. Y ahora te encuentras con que casi todas las empresas tienen a alguien que se ocupa de la Comunicación. El único problema que yo veo, es que en las empresas, ningún director general dejaría las finanzas en manos de una persona que no sea especialista en ese ámbito, pero que, por el contrario, eso sí sucede con la Comunicación. En los departamentos de Comunicación, sí te puedes encontrar con personas que se dedican a ello sin que esa sea su área de especialidad ni que tenga formación específica, sino que se trata de personas que ya estaban en la empresa y que las han colocado allí. Esto también tiene sus problemas, porque obviamente, no contribuye a la profesionalización del sector. A esto se añade, que las personas que dirigían a los nuevos empleados del departamento de Comunicación, tampoco tenían demasiada idea. Con lo cual no había la posibilidad de evaluar si estaba yendo en la línea correcta o no. Y entonces era un poco un ciego guiando a otros. Y esto lo vemos mucho. Es una cuestión frecuente.

Puedes llegar a pensar que la Comunicación va capa caída. Yo creo que no. Son dos temas diferentes. La Comunicación creo yo que ha demostrado ser una cuestión importantísima en las relaciones políticas, en las relaciones administrativas, en las relaciones empresariales, etc. y también dentro de las relaciones laborales dentro de las empresas. De ahí la importancia de la Comunicación Interna.

¿Por qué motivo? Porque si tú tienes grandes ideas pero eres incapaz de trasladarlas de un modo eficaz, pues se quedan donde están. La Comunicación es tan importante como la ejecución de las políticas de todo tipo. Esto es lo que me hace pensar que la Comunicación no ha desaparecido, sino que cada vez será más importante, que irá viendo como sucesivas olas de cambio afectan al sector, pero esto son temas más puntuales. Cómo se estructura el sector, qué tipo de preparación existe, cómo se estructura la relación entre agencias y personas que trabajan dentro de las empresas, etc. Ese sí es un mapa de cambio, pero en cambio la importancia de la Comunicación es fundamental, en el sentido de ser capaz de traducir a la acción planes, ideas, proyectos, políticas, etc.

Normalmente en *Burson-Marsteller*, en vuestra agencia, ¿Qué cargo o departamento de la empresa cliente se pone en contacto con vosotros y ejerce de interlocutor habitual?

Pues depende mucho de cuál sea el encargo de la propuesta. Si se trata de un caso de Comunicación de Crisis puede ser la secretaria del presidente para concertar una cita y después tener una reunión directamente con el presidente. En los casos de Comunicación Corporativa, Comunicación Financiera, tiende a ser el primer ejecutivo de la empresa.

Si se trata de una gran empresa y hay un Director de Comunicación, si se trata de un tema de Comunicación de Crisis o de Comunicación Corporativa, quizá el *DirCom* haga de intermediario, o que la reunión sea a tres, pero el primer ejecutivo de la compañía siempre forma parte en las reuniones.

Si se trata de Comunicación de Marketing, entonces entramos en una zona totalmente diferente. Entonces es probable que, aunque haya un Director de Comunicación, este ni intervenga y nosotros como agencia hablemos directamente con el director de Marketing o con el *Brand Manager*. Porque los proyectos aquí varían muchísimo.

Estamos hablando de que en Comunicación Corporativa puede haber un proyecto muy puntual, pero no suele ser el caso, cuando nos llaman es porque quieren establecer una relación a largo plazo.

Es decir, ¿Puede ser que una empresa cliente tenga director de Comunicación y director de Marketing, y que para una campaña de Comunicación de Marketing el director de Comunicación no intervenga?

Es posible. Siempre que el perfil de ese director de Comunicación sea muy de Comunicación corporativa.

Entrando un poco en cómo las nuevas tecnologías influyen en el campo de la comunicación. ¿Cómo ves las redes sociales, los blogs... Crees que han cambiado la forma de ejercer las relaciones públicas?

A ver, las Relaciones Públicas o la Comunicación, es una práctica que tú utilizas usando unos medios para llegar a unos públicos. Si los medios están cambiando, pues obviamente, tú tienes que cambiar con ellos.

El objetivo de comunicación para una empresa, sea corporativo o de marketing, es el modo de llegar a unos públicos muy diversos, si se trata de comunicación de producto, el número uno de sus *stakeholders* es su consumidor. Si es una corporación, pues probablemente va a ser el mundo de los negocios. Lo que tienes es que buscar la forma de llegar a ellos.

En algunos casos, si ese grupo es muy pequeño, vas a decidir que no utilizas los medios. Lo haces directamente. Si ese grupo es muy grande, pues probablemente vas a tener que utilizar algún canal, porque no vas a poder ir hablando uno a uno y vas a utilizar algún canal. Y si los canales disponibles han cambiado, y ahora tienes canales que son más directos, que son más rápidos y más económicos, pues obviamente vas a trabajar con ellos.

Y una cosa más, esos medios han cambiado aplicando también la frase 'el medio es el mensaje'. Esos canales no son solamente un canal nuevo, no es como decir 'han abierto un nuevo canal de televisión' y piensas que debes utilizarlo porque habrá alguien que lo vea. Sino que estos canales han redefinido el modelo de Comunicación. Es decir, no es lo mismo utilizar un periódico económico o un diario de información general, que utilizar una red social. Establece un modelo de comunicación diferente. Y, al mismo tiempo, otra diferencia es que en un diario, por ejemplo, había información que no podía entrar. ¿Por qué? Porque decían: "-pase usted por la sección de publicidad-". Y, en cambio, en una red social o en un medio digital, sobre todo en una red social, todo esto no existe. Puedes entrar siempre que tengas algo que decir, que contar... y que llegue a alguien. Entonces sí, los nuevos canales han cambiado la forma de ejercer las relaciones públicas, en ese sentido.

¿Qué te parece la función del *community manager*? ¿Crees que es propia de las relaciones públicas?

Desde luego, debe ejercerla alguien que sepa de Comunicación, definitivamente.

Las necesidades comunicativas de vuestros clientes, ¿Cómo os llegan? Os hacen un *briefing*, una reunión...

A ver, llega de modos muy variados. A veces llega de un modo muy concreto. Por ejemplo si el cliente necesita hacer el lanzamiento de un producto, entonces te llega de una forma muy concreta esa necesidad. Entonces lo que necesita el cliente es apoyarse sobre comunicación, sobre relaciones públicas, para lanzar un producto. El *briefing* que te llega entonces está muy relacionado con la información sobre el producto. Las características que tiene, el *target* a que quiere llegar, el estudio que han hecho previo a ese producto, etc.

Si quieren hacer Comunicación Corporativa, entonces ya es más complicado. Porque piensan que la Comunicación es algo que tienen que hacer, pero no saben muy bien para qué.

La información nos llega sobre todo a partir de reuniones, y menos veces a través de *briefings* escritos. Nuestro trabajo entonces consiste en crear un plan, crear a veces hasta el *briefing*.

Y luego, hay un último modelo muy común también, que es 'Quiero salir en los medios'. Y entonces debemos poner al cliente ante la realidad. Primero le preguntamos '¿Para qué quieres salir en los medios?', porque hay algunos que no saben muy bien para qué. A veces debemos hacer un poco de pedagogía sobre qué son las Relaciones Públicas.

Cuando una empresa os ha planteado una necesidad comunicativa y vosotros habéis preparado una propuesta de comunicación, ¿Qué crees que el cliente valora más de vuestras propuestas?

Varía mucho. Fíjate que aquí, en *Burson-Marsteller*, las propuestas son variadísimas, como pasa en la mayoría de las grandes agencias de comunicación y relaciones públicas. Si eres una agencia que no una *boutique*, el tipo de proyectos que entran por la puerta son tan diversos, que te quedarías impresionada de la diferencia entre unos y otros.

Por ejemplo, si vamos a entregar una propuesta de Comunicación de Marketing, algunos clientes valoran la creatividad -muchísimo- aunque luego no vayan a hacer nada de lo que tu les propongas, porque después está el factor miedo.

La creatividad es para los valientes. Y existe el miedo a salir al mercado con propuestas creativas en el sentido de novedosas pero arriesgadas. Al final, te pedirán que hagas lo mismo que ha estado haciendo su competidor. Pero les gusta ver que tú eres capaz de aportar ideas nuevas, de generar ideas sin parar. Después, la propuesta económica también es importante. Sobre todo cuando hay concursos.

Y luego hay otro factor, que yo diría que es uno de los más importantes, que es el factor humano. Independientemente de la persona que tienes sobre el papel, es la persona que tienes enfrente la que va a valorar también si tienes capacidad de llevarte bien con ella, de entenderos. Pero también debe ver que entiendes su negocio.

En Comunicación Corporativa es muy importante demostrar que sabemos cómo funciona su negocio y el sector en el que desarrolla su actividad. Es decir, hablas con el primer ejecutivo de una compañía, por ejemplo con el director general, y supongo que a veces se han encontrado con profesionales de la Comunicación que estaban muy centrados en la Comunicación y que no prestaban atención al negocio en sí mismo. Entonces, si alguien llega y es capaz de reformular toda la propuesta de Comunicación en clave de negocio, entonces perciben que realmente estamos para ayudar a su negocio. Y si ese es el objetivo, por lo tanto, los varemos de medida tienen que estar con el negocio.

Actuamos entonces más como *partner* estratégico. Y esto es algo que las grandes agencias de comunicación llevan adelante. En el caso de personas que se dedican ahora a las relaciones públicas

pero que vienen de un medio de comunicación y actúan como *free lances*, esta parte estratégica les cuesta más de saber ofrecer.

Y eso sí que he notado que muchos directivos de empresas cliente se quedan sorprendidos cuando alguien entra por la puerta y demuestra que conoce cómo funciona su negocio.

Entrando pues en el análisis de las competencias de los profesionales de las relaciones públicas, ¿Cuáles crees tú que son -idealmente- las competencias, los atributos, las características personales... más recomendables para un profesional que se dedica al sector?

Pues es muy diverso. Te diré algunas: Por un lado, debe ser un buen comunicador. Es muy difícil que alguien a quien le cueste expresarse verbal y por escrito, sea un buen comunicador. Debe tener cierta soltura expresándose, capacidad de transmitir ideas, capacidad de, en una situación compleja, traducirla en términos comprensibles.

Luego, tiene que ser una persona, como aquí trabajamos básicamente para empresas -aunque también para instituciones- debe saber cómo funcionan las empresas. Y saber qué diferentes áreas tienen, como se relacionan entre sí estos departamentos, etc. Tiene que conocer del mundo empresarial, del mundo de los negocios y del mundo de la Economía.

Y también debe añadirle un aspecto más: y es que creo que debe ser una persona muy curiosa. Y esa es una cualidad que detectas también en los buenos periodistas, Porque ves que son curiosos, quieren siempre conocer más cosas.

Estas son cualidades muy buenas. Si no eres curioso, difícilmente vas a buscar cosas nuevas, información... Hasta para preparar un *briefing*, debes saber hacer preguntas a la persona de la empresa que tienes enfrente, al cliente. Y estas preguntas a veces las debes hacer de una forma inquisitiva, para poder luego trabajar sobre ello. La curiosidad, es una cualidad más personal.

A veces en nuestra oficina nos han funcionado muy bien profesionales que no eran periodistas, pero que tenían una base cultural muy buena, y que habían llegado al sector de la Comunicación, a base de saber cómo aprender. Porque difícilmente vas a utilizar en una agencia de comunicación los conocimientos específicos que has adquirido en tu carrera universitaria. Pero lo que sí debes haber aprendido es a aprender. Y aprender muy rápido. Y esta va a ser una virtud muy positiva de alguien que trabaje en nuestra agencia. Deben ser personas que sean capaces de detectar el problema comunicativo muy rápido, determinar cuáles son los factores clave y lidiar con ellos.

Entonces esto me lleva a otro tema. Y es que en el área de la Comunicación, han surgido lo que se llama nuevas profesiones. Y yo con ello seré un poco crítica. No conozco los planes de estudio de todas las universidades, pero veo que han surgido cantidad de nuevas carreras relacionadas con la Comunicación. Y, al final, lo que han hecho ha sido desvirtuarla. Antes trabajaban en el sector de la Comunicación personas con perfiles muy diversos -muchos periodistas también- y ahora son personas que tienen una preparación muy básica en algo como pueden ser las Relaciones Públicas, que es una técnica que se puede aprender perfectamente mientras estás desarrollándola. Si tienes una buena formación y has aprendido a aprender, luego ya las herramientas de Relaciones Públicas las aprendes en el mismo negocio. Y probablemente son diferentes ahora, de lo que eran hace diez años, de lo que serán dentro de diez años más.

¿A grandes rasgos como estáis organizados en vuestra agencia?

Yo creo que la mejor descripción está en nuestra página web. Ofrecemos servicios de Comunicación Corporativa, de Comunicación de Marketing, de Comunicación de Salud, también de *Media Relations*, Comunicación Digital, Comunicación de Crisis,... básicamente, todos los servicios de comunicación.

Estamos organizados en divisiones, en función de las prácticas que llevemos. Eso no quiere decir que no estemos cruzando todo el tiempo estas fronteras. Cuando aparece un tema nuevo podemos decidir trabajar con personas de diferentes divisiones.

En principio sí hay la idea de que si por ejemplo trabajas en Comunicación de Salud, tu área es la Comunicación de Salud. La Comunicación de Salud es muy amplia. Incluye empresas farmacéuticas, empresas de salud, etc. pero también otras empresas que quieren posicionarse en el mundo de la salud, aunque no sean específicamente del sector de la salud. Esto supone que si estás trabajando en esta área conoces bien cuáles son los temas clave. Por lo tanto, te es más fácil, cuando entra un tema nuevo, tener una opinión experta sobre temas de salud en un país determinado.

Las principales divisiones en nuestra agencia son: Comunicación Corporativa, que tiende también a ser mucho Comunicación Financiera, Comunicación de Marketing, Comunicación de Salud, Comunicación de Tecnología, Comunicación de Crisis y *Public Affairs*.

Comunicación Digital también se ha establecido como una práctica... pero es complejo, porque Comunicación Digital está en todas las demás área también.

Cuando se tiene que planificar una campaña de Relaciones Públicas, ¿Cómo se aborda la creatividad? De manera individual, en grupo... Se encarga el equipo a cargo de la cuenta, se involucra a otros miembros de la agencia...

La creatividad se tiene que utilizar en todo. Lo que pasa es que tiene formas muy diversas. La creatividad en Comunicación Corporativa, puede ser la capacidad de resolver problemas. La creatividad en Comunicación de Marketing puede ser en crear algo muy novedoso, que llame la atención, en un mundo donde cada vez es más difícil llamar la atención, porque hay multitud de productos y de marcas peleando para el mismo espacio.

Normalmente, la creatividad la aplicamos en aquello que estamos haciendo. Es decir, no hay un director creativo. Sino que cada una de las divisiones debe saber cómo utilizar la creatividad para lograr el resultado de mayor éxito.

Sí puede haber algunos momentos en los que lo que necesitas es que haya más cerebros trabajando en el problema. Entonces, si estamos terminando de preparar una propuesta para un cliente y nos encontramos con un problema determinado, pues se puede buscar el apoyo y las ideas de otros compañeros, o tener una sesión de *brainstorming*. Es decir, a veces te ayudas de otros miembros de la compañía, pero tiende a ser dentro del mismo equipo responsable de la cuenta.

No es lo mismo la creatividad en todas las prácticas. Es decir, para el lanzamiento de un producto, puedes organizar que un montón de personas vayan por la calle disfrazadas, mientras que en Comunicación Corporativa esta nunca sería seguramente una opción válida. En Comunicación Corporativa normalmente la creatividad está en buscar la manera de salir de un problema. Es decir, puede buscarse cómo puedo salir de este problema con las manos atadas. Y allí está la creatividad: la capacidad de resolver problemas complejos.

El hecho de que *Burson-Marsteller* forme parte del Grupo *Young and Rubicam*, ¿Ayuda a la hora de trabajar la creatividad? ¿Se producen sinergias?

Sí. El mejor ejemplo es que hace unos años, trabajamos para AFTER, que es la Asociación de Fabricantes de Cerámica, que ahora lleva *Shandwick* pues tuvimos que dejarlo porque llegó un cliente que era Roca y consideró que era competencia. Pero fue uno de los ejemplos en el que llevamos una campaña conjunta. Querían posicionar la cerámica como un elemento decorativo moderno, versátil, innovador, etc. Entonces organizamos una campaña que incluía Relaciones Públicas, comunicación con prescriptores, comunicación con público final, publicidad, etc. Entonces trabajamos conjuntamente con *Young and Rubicam*. Trabajamos conjuntamente en la elaboración de la campaña y preparamos una propuesta muy completa.

Young and Rubicam tiene una herramienta que es muy útil, que se llama *Brand Asset Valuator (BAV)*. ¿Qué es lo que hace? Es un enorme estudio que lleva a cabo en todo el mundo, que analiza marcas y su evolución mes a mes a partir de una serie de factores, como son la relevancia, la notoriedad, etc. Y los sitúa en relación con la competencia. Esto te permite ver, por ejemplo si estás trabajando con un cliente del sector hotelero, cómo están estas marcas de hoteles en relación a estos factores en España y cómo han ido evolucionando. Digo hoteles, margarinas, bebidas, etc. y también marcas corporativas.

Entonces, si estás trabajando en una propuesta para un cliente, esta es una herramienta muy valiosa porque te permite preparar una campaña con una información que a veces ni el mismo cliente tiene. En ocasiones hemos utilizado esta herramienta para, a partir de ahí, plantear una estrategia de comunicación de hasta dónde queremos llegar.

¿Crees que sería conveniente la figura del director creativo en las empresas consultoras de Comunicación y relaciones Públicas? ¿Y por qué?

No he echado de menos esta figura en nuestra agencia. Por este motivo, porque la creatividad la tienes que desarrollar en función de los que estás haciendo. Esto no es una agencia de publicidad donde a veces puedes tener la creatividad en un vacío, por decirlo así. Aquí la creatividad debe estar pegadísima al suelo, y pegadísima al proyecto en el que estás trabajando. Porque un director creativo en nuestro sector, no sería suficiente con que tuviera una idea, después la debería desarrollar. Esta es la diferencia.

Pero *Burson-Marsteller*, por ejemplo, a nivel internacional, tiene directores creativos...

Tiene...

Y vuestra relación con ellos...

Hemos trabajado con ellos. Pero también trabajan con clientes.

Cuando empecé a trabajar aquí, había una figura de director creativo a nivel internacional, pero estaba involucrado también con clientes.

No puedes tener a alguien que no esté trabajando con clientes y esté sentado en un vacío.

Para nosotros, la creatividad tiene la enorme limitación y el enorme valor de que se ejecuta.

A veces, con creatividad ganas una campaña, pero después el mismo cliente te dice que no lo vamos a hacer así. 'Ahora ya me has demostrado qué sabes hacer, que eres muy creativo, pero ahora pongamos los pies en el suelo'.

Pero un director creativo que presentara una campaña la ejecución de la cual después es dudosa...

La creatividad debe ir en nuestro sector muy unida a los resultados, no solamente a la notoriedad...

Como decimos aquí, no es para ganar festivales. Aquí el festival es el resultado. En una palabra, tiene que ser ejecutable. Y además debe estar involucrado el equipo que va a ejecutar la campaña.

Entonces, vuestra relación con el actual director creativo que hay en Europa o a nivel internacional...

En estos momentos no lo hay.

Y formación en creatividad...

Tenemos enorme cantidad de formación, pero específicamente en creatividad no. Nosotros llevamos a cabo formación sobre los temas más diversos. Cada vez que se implanta una nueva práctica y se crea una división con representantes de cada uno de los países, hay formación, reuniones, estudios... pero se trata de una formación muy orientada siempre a la práctica.

Y ¿Conoces en otras empresas del sector a profesionales con el rol de directores creativos? ¿Sabes cuáles son sus funciones?

Yo no lo he echado de menos aquí. Es decir, creo que la creatividad es tan importante, que la deben tener todos. Bueno, todos lo que están en la preparación de propuestas. No todo el mundo de la agencia está involucrado en la elaboración de propuestas, obviamente, ni de planes de Comunicación. Las personas que lo hacen, si no son creativas, no hay manera de que salgan adelante. Entonces, delegar esto en una persona que es la que te hará la creatividad, cuando tú eres quien haces la ejecución, pues no creo que funcione.

¿Consideras que hay algunas prácticas de las relaciones públicas que requieren más creatividad que otras?

Sí. Claramente la que requiere de mayor creatividad es la Comunicación de Marketing. La Comunicación de Marca. Estás trabajando a veces en temas que requieren de una enorme creatividad porque es lo que el mercado está buscando para que algo destaque y sea diferente. A veces la creatividad nos ha funcionado hasta tal punto de que hemos sido nosotros los que hemos dado el *briefing* a la agencia de publicidad.

¿Usáis alguna técnica concreta de creatividad?

La creatividad debe surgir de la búsqueda de un camino que sea realmente diferente.

Una de las herramientas que tenemos es la que utilizamos para la preparación de propuestas para un cliente, que nos indica los pasos que debemos seguir en la preparación de una propuesta a un cliente. En *Burson-Marsteller* dedicamos una enorme cantidad de tiempo -tiempo que son recursos- en preparar propuestas. Esto significa que muchas veces dedicamos tiempo a la elaboración de propuestas para clientes que aún no lo son, y que pueden o no llegar a serlo. Y tenemos que ganarlas. En estos tiempos, donde hay muchas empresas (clientes potenciales) que se dedican a hacer *shopping* para ver qué hay, pues no dedicamos tiempo a propuestas para temas que no tienen ningún futuro. Porque son propuestas muy caras en tiempo de nuestros consultores.

Sí nos hemos marcado una línea desde el principio, donde evaluamos si se trata de un área en la que nosotros podamos trabajar.

Y también nos encontramos en que hay empresas que llaman a nuestra puerta sólo para ver qué opina *Burson-Marsteller*... Esto nosotros no nos lo podemos permitir, quizá porque últimamente ha habido demasiados casos.

La herramienta para elaborar propuesta nos permite hacer un *screening* inicial muy potente. Por otro lado, también nos permite hacer una investigación muy potente de exactamente qué es lo que tiene que hacer un cliente, qué es lo que debe hacer en Comunicación... Y, una vez hemos hecho estos dos pasos, cuando ya hemos visto que evidentemente se trata de un cliente que puede ser para *Burson-Marsteller* y que sabemos sobre ese tema más que otras agencias, a continuación llegamos a la formulación de *The Big Idea*. Y a partir de allí seguir investigando en ella, para que las personas que después convoquemos a un *brainstorming* hayan leído previamente toda esa información previa. Es decir, para que la creatividad allí no sea sólo decir locuras, porque la información previa puede haber desvelado que no era un camino. Es decir, haber orientado muy bien ese proyecto, de modo que después, dentro de esos límites que le hemos marcado, podamos buscar una propuesta realmente creativa.

Y, a nivel de estructura, ¿Hay un equipo que empieza a hacer ese *screening*, esa investigación... que documenta toda la información... y, entonces, para el *brainstorming* implican a más personas?

Claro.

Personas que pueden ser de otras áreas...

Depende. Depende mucho del proyecto. Hay proyectos que vemos que tienen una enorme complejidad y en los que queremos tener a más cabezas pensantes. Hay otros que son muy sencillos. Si un cliente te dice que quiere salir en *El País*, no hace falta que impliqués a grandes departamentos...

Entonces, se desarrolla el *brainstorming*, y después...

Pues lo que hacemos es convertir las ideas de ese *brainstorming*, en la idea que podemos considerar que es la idea clave y que va a dirigir un poco esa campaña. Y, a partir de allí, ir articulando toda la campaña.

A la hora de evaluar las ideas que han surgido en ese *brainstorming*, ¿Cómo se desarrolla ese proceso? ¿Utilizáis alguna herramienta? ¿Quién toma la decisión?

La evaluación la hace el cliente.

¿Pero le planteáis todas las ideas? ¿Hay un filtro previo?

Claro, claro. Planteamos sólo las ideas que creemos que pueden funcionar. Y solamente sólo planteamos 'la idea' que creemos que va a funcionar.

Y muchas veces la propuesta no es el Plan de Comunicación. Es decir, la propuesta es lo que nosotros consideramos que es el modelo para ganar esa cuenta. Porque la creatividad, efectivamente, es un modo de ganar una cuenta. Y a veces se lleva adelante, pero otras veces el cliente recorta recursos o recorta creatividad o lo recorta todo. Pero es un poco el desfile de modelos. Es decir, nosotros les mostramos los modelos de temporada a modo de pasarela y lo otro es un poco el *pret-a-porter*.

Y, una vez ya se ha implementado el plan o la campaña de relaciones públicas, ¿Hay algún sistema de evaluación?

El sistema de evaluación funciona en nuestro caso desde el principio. Uno de los lemas por los que nos guiamos es lo que llamamos *Evidence Based Communication*. Que funciona no solamente para medir los resultados, sino también para orientarnos al principio de hacia donde ir. Incluso en la preparación de la propuesta. Lo que buscamos es establecer exactamente cuáles son los resultados que vamos a querer conseguir. Cuál es la situación de partida, etc. para poder orientar nuestra propuesta de comunicación en ese sentido.

A continuación, lo que hacemos es acordar con el cliente unos resultados. Aquí entramos en un proceso muy, muy complicado... Y te explico por qué. No existen unas herramientas de medición internacionales y acordadas. Una gran parte de la profesión se guía por herramientas que son prestadas de la publicidad y con un multiplicador. Es decir, dicen 'el valor publicitario es este, lo multiplico por uno, por dos, por tres o por once'. En cualquier caso, dependes de factores que son externos, porque son de la Publicidad. Y ¿Por qué por tres y no por uno?

Nos encontramos un año en que el precio de la publicidad bajó, y entonces nuestro valor también bajaba. ¿Por qué? Porque las tarifas publicitarias habían bajado.

En *Burson-Marsteller* somos muy contrarios a utilizar este sistema. Aunque los clientes a veces lo piden intentamos evitarlo.

Nosotros desarrollamos una herramienta, que se llama IEC, que creo que se trata de una herramienta muy potente. La hemos utilizado con clientes a lo largo de los años y es la herramienta más útil que hay, pero requiere una inversión, porque requiere dedicar tiempo después a evaluar el trabajo. Y esto, son horas y recursos. Esa herramienta funciona de la siguiente manera: Establece varios parámetros, uno de ellos es el de *mensajes*, que es un área en la que nosotros trabajamos siempre. Es decir, no trabajamos en Comunicación, sino que la Comunicación son unos mensajes determinados y no otros. A veces son los mensajes en positivo y a veces es lo que no queremos que salga. Y a partir de allí, cuando ya tenemos determinados los mensajes -que pueden ser 3 o llegar a 15-, lo siguiente que acordamos son *medios*. Y acordamos estos medios en función del público. Es decir, hay ciertos mensajes que para determinadas marcas son importantes para aparecer en determinados medios. Y lo demás es perder dinero. Y, luego, la presencia en esos medios.

Con todo ellos, se va estableciendo una determinada curva, mes a mes, que te permite ver cómo vas mejorando en todos estos parámetros.

Creo que este sistema sí tiene valor. Porque la Comunicación es relativa. Al final, lo que vas a querer saber como cliente, es si has mejorado o empeorado respecto al año anterior. Si hay un mensaje muy potente que está funcionando muy bien... Si hay otro que por mucho que hagas no hay manera de que se mueva... Y, entonces, lo que puedes decidir, es que el año que viene vas a hacer una campaña concreta para ese mensaje determinado. Y vas a determinar acciones especiales para ese mensaje. Esto funciona bien. Si tienes un cliente profesional, eso le funciona.

¿Ese es un servicio que ofrecéis como un plus y que se factura a parte?

Sí, se trata de un servicio que se factura a parte porque es un servicio muy elaborado de análisis.

¿Cómo valoras los premios que existen en el sector de las Relaciones Públicas?

A ver, te digo esto después de haber preparado todas las candidaturas a los premios *SABRE*... Hay un poco de todo. En el caso de Publicidad está muy claro: vas a ver pelis. La película que funciona... ¡Uau! ¿no?

En el caso de Relaciones Públicas, hay campañas muy potentes que no son muy vistosas para ganar premios. Y en un festival de la Publicidad, todo funciona por los cohetes y los globos mayores que ha habido.

Entonces, para campañas de Relaciones Públicas sobre lanzamiento de productos, campañas de Comunicación de Marketing... para ese tipo de campañas funcionan muy bien los premios. Y otro tipo de campañas, es más complicado que se hagan un hueco y que empujen, a no ser que tengan algún tipo de parámetro excepcional... que haya conseguido un impacto fuera de lo común... Pero esto muchas veces está también relacionado con un producto muy potente que haya tenido una inversión enorme.

Y a veces pienso que los premios se tendrían que dar a campañas muy pequeñitas que han sido capaces de salir adelante en situaciones no muy favorables.

Entonces hay de todo. Nosotros hemos ganado muchos premios. Pero también reconocemos que hemos ganado premios con campañas súper potentes, con una dotación económica muy importante... aunque una dotación económica grande no significa que ganes mucho dinero, significa que haces muchas cosas. Tenemos algunos clientes que han hecho inversiones muy grandes en Relaciones Públicas, muy grandes en relación a lo que se suele invertir en Relaciones Públicas, pero que en comparación a la inversión en Publicidad pues son medianas. Y, claro, han conseguido campañas muy visibles, porque tienen grandes equipos trabajando en ellas, porque tienen muchas líneas de actividad, etc.

Y, vosotros, principalmente, ¿A qué premios del sector os presentáis?

Pues nos presentamos a varios. Depende. Nos presentamos a *SABRE*, también nos presentamos a los que organiza la asociación... Nos presentamos un poco a todos, pero no con todo.

Cuando se convocan unos premios, miramos si hay algo que pensamos que puede funcionar y lo enviamos. Igual *SABRE* es el más potente, porque tiene una repercusión internacional muy grande. Pero también nos presentamos a los Premios de Excelencia en Comunicación...

Luego, tenemos también premios dentro de *Burson-Marsteller*, en las que nos presentamos con campañas dentro de la misma compañía, que nos ayudan también a ver ideas y para motivar.

Y, estos premios dentro de *Burson-Marsteller*, ¿Están organizados por categorías? ¿Es decir, hay la categoría de Comunicación en salud, de Comunicación de Crisis, etc.?

Sí, exacto.

Es decir, ¿No hay ninguna categoría específica de premio a la campaña más creativa... o a la creatividad...?

No, porque todos los premios se ganan por la creatividad.

La creatividad es muy transversal. Y, de hecho, con los premios has tocado el hueso, porque las campañas que ganan son las más creativas.

Y también la creatividad debe ir pareja con la eficacia. Es decir, una campaña muy creativa pero que no sea eficaz, pues... tiene problemas.

Si quieres añadir algo más...

No, Sólo que creo que es un tema muy fascinante y muy importante. Si durante la conversación has notado que no lo he desvinculado de otros factores, es porque creo que la creatividad es un reto enorme, pero que creo que debe estar en todo. Y ese es el problema a veces, puesto que alguien puede pensar que la creatividad se puede aislar en un lugar, como la innovación.

Es que la división por equipos en Publicidad es muy diferente del de las Relaciones Públicas...

Exacto. Hace una semana estaba hablando con una persona de *Young and Rubicam*, porque el departamento de Recursos Humanos lo tenemos compartido. Como formamos parte del mismo grupo, tenemos servicios centrales que compartimos. Y decíamos, 'claro, es que en Publicidad es fantástico. Tú ganas un proyecto y después se lo das a alguien que lo hace'. Y aquí en relaciones Públicas, ganas un proyecto y te pones a hacerlo. Con lo cual, más vale que salga adelante. Entonces, debido a esta situación, la creatividad tiene que estar en el mismo equipo. Y al mismo tiempo integrada en la eficacia. La creatividad se va a requerir siempre en el sector. Fíjate que he puesto el ejemplo de Comunicación Corporativa. Parece que la Comunicación Corporativa es la que está más alejada de la creatividad, y es muy importante aplicarla en ella. Esta capacidad de resolver problemas de un modo creativo.

La creatividad me parece muy importante a todos los niveles. Tan importante que no se la dejaría bajo la responsabilidad de nadie, porque entonces parecería que él piensa la creatividad y todos los demás ejecutamos. Y no es así.

En *Burson-Marsteller*, el director creativo tiene una función más internacional. He tenido alguna reunión con él. Pero esa persona estaba trabajando para un cliente. Para un cliente como *Shell*... Y otro ejemplo es que trabajó para Coca-Cola, en colaboración con ONGs. O sea, en temas que no eran montar un show en la calle. Sino en buscar alternativas a un problema de un modo creativo. Esto me parece muy importante.

Y respecto a la formación de los futuros profesionales, hay que tener mucho cuidado. Porque, ¿Cómo es la formación en creatividad? Yo he ido a cursos de formación y pienso que lo importante es que te quiten todo lo que te está limitando el ser más creativo. No te van a dar nada que tú no tengas.

Hay un video que circula por *internet*, que trata sobre la educación de los niños. Pero vale para el tema de la creatividad. En esta conferencia se explica que los niños, cuando son pequeños, empiezan siendo creativos, con la capacidad de imaginar mundos, con la capacidad de imaginar algo diferente, de plantear cosas nuevas, etc. la educación lo que hace es todo lo contrario, es ir cortando todo esto. Y luego, ahora, cuando tienen treinta años y salen al mundo profesional, tienen que hacer ejercicios para volver a aquello que han olvidado como hacer. Es decir, a imaginar otros mundos. A ver qué ocurre dentro de ellos y testar si funciona.

Hace poco, en un seminario no de creatividad, sino preparación de propuestas y nuevos negocios, una de las partes del proceso era cómo conducir un *brainstorming*. Otro ejercicio era buscar cuántas cosas se pueden hacer con dos palillos de comida oriental. Al final, de qué se trata, no de que tú estés aprendiendo nada nuevo, sino que te están quitando el tapón que tenías y te obligan a explorar qué es lo que puedes hacer. Te están colocando en primero de primaria. En la capacidad que tenías entonces de imaginar nuevos usos para los objetos.

Creo que hay que tener cuidado con los cursos de creatividad, porque sí creo que hemos de utilizar técnicas que ayuden a la gente a entender que tienen que deshacer un camino, pero cuidado porque tu no les vas a enseñar a ser creativo, es buscar maneras de estimular su propia creatividad.

Y la universidad es el caso extremo de la no creatividad. Si pensamos en introducir la creatividad como un valor importante, un valor a desarrollar, no vamos a caer en el otro extremo. Necesitas la información, pero una vez ya la has analizado, tienes que preguntarte 'Y, ahora, ¿Qué puedo hacer con todo esto?. ¿Cómo puedo conseguir lo que estoy buscando? ¿Cómo puedo darle la vuelta?'

Y existe una enorme contradicción en nuestro mundo, pues nos dicen que la salida está en la innovación, que es para lo que no está preparado nadie.

Me parece un tema muy interesante.

Entrevista 4 de la fase B

Joan Ramon Vilamitjana

Director general de *Hill and Knowlton* Espanya

Data: 15 de febrer de 2011

Durada: 1 hora i 5 minuts.

Em podries explicar breument la teva trajectòria professional?

Vaig estudiar Història Contemporània, que òbviament no afecta massa a la meva trajectòria professional posterior. Després vaig estudiar Periodisme i durant els anys que estudiava i els tres anys posteriors em vaig dedicar bàsicament a treballar en mitjans de comunicació. En premsa escrita i bàsicament treballant per Esports i en premsa local. I després vaig començar a treballar en una empresa de comunicació petita que es deia DiD, que ja no existeix i que ara es diu Bottini Comunicació. Quan vaig entrar a treballar allà, pràcticament no sabia què era una agència de comunicació, però em va agradar bastant.

És a dir, a Periodisme no vas tenir cap assignatura sobre Comunicació Corporativa?

No massa. Hi havia una assignatura que es deia Comunicació Empresarial, però era una mica ciència ficció. A la carrera preparaven als periodistes per a ser periodistes. I de tots els que van estudiar amb mi (jo vaig acabar l'any 97), dels que van estudiar amb mi Periodisme a la Universitat Pompeu Fabra... que treballin en mitjans convencionals com *El País*, als canals de TV... n'hi ha 3 o 4, i en canvi, que treballin en Comunicació d'Empresa (tant a agència com a client), n'hi ha uns quants més, 7 o 8. O sigui que estàvem infra-preparats per això absolutament.

...

Vaig treballar en aquesta agència [Bottini Comunicació], hi vaig estar dos anys, portant clients que eren sobretot empreses d'aquí i pels quals fèiem bàsicament de gabinet de premsa, però treballant amb gent molt interessant i que en sabia molt. I el que no sabien s'ho inventaven, que és quelcom molt interessant en aquesta feina, i també amb clients que moltes vegades ens deixaven arriscar-nos. I, moltes vegades encertàvem. De tant en tant t'equivoques, però aquesta feina també té molt d'això, de provar coses noves.

I al cap de dos anys, vaig tenir la oportunitat de venir a treballar a *Hill and Knowlton*. Això va ser al març de 2001. Vaig entrar com a executiu de comptes sènior, però ja pensant en substituir al director de comptes que havia decidit marxar, per la qual cosa, quan va marxar al cap de sis mesos, ja vaig passar a ser director de comptes.

I des de llavors que estic a *Hill and Knowlton*, primer com a director de comptes, multidisciplinar. És a dir, vaig portar comptes de Comunicació de Marketing, Comunicació Corporativa, i cada vegada també més casos de Comunicació de Crisi. Això em va permetre de tenir molts clients diferents, en moltes àrees diferents.

I al cap d'uns cinc anys, em van assignar també la feina de responsable de *New Business*. És a dir, una feina més de l'àrea comercial que vaig sumar a la meva pròpia de director de comptes. I al cap d'uns anys, el 2005, em van promocionar com a director de l'oficina de Barcelona de *Hill and Knowlton*. Perquè qui era la directora fins aleshores de l'oficina, que és l'Eloísa Alonso, la van promocionar a vicepresidenta d'Espanya i actualment és consellera delegada.

Quina és la teva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol?

És un sector molt interessant, amb una evolució molt curiosa. Jo crec que Espanya és un dels pocs països d'Europa Occidental on encara hi ha possibilitats de creixement i, al mateix temps, on hi ha un mix més sòlid entre grans empreses i petites empreses. És a dir, a pocs països d'Europa hi ha tanta varietat d'agències com a Espanya. Totes les grans multinacionals de les relacions públiques estan representades a Espanya, però al mateix temps hi ha també empreses locals que són també internacionals o són molt importants. I això no passa a la majoria de països. Això podria voler dir que el mercat és molt gran, i la realitat és que el mercat és potencialment molt gran però que encara és petit si ho comparem amb d'altres països. Sembla una contradicció, però vol dir que som moltes les agències que ens estem repartint un mercat relativament gran, però on encara hi ha terreny per explotar, i a la vegada hi ha empreses com nosaltres, internacionals o nacionals, que ja porten més de trenta anys treballant aquí, la qual cosa vol dir que estem en un mercat relativament madur. Però tot i tractar-se d'un mercat madur, encara hi ha molt per créixer i molt per evolucionar.

Quin càrrec o departament de l'empresa client és qui normalment contracta i exerceix de contacte habitual amb vosaltres com a agència?

És diferent en funció del tipus de feina que requereixin de nosaltres. Nosaltres som una consultoria en Comunicació, i la Comunicació en teoria hauria d'estar sota la responsabilitat del màxim directiu de la companyia. Per tant, aspirem a que el nostre interlocutor sigui el director general de la companyia o el màxim responsable executiu. I moltes vegades ho és. I aquesta és la tendència.

Però per la naturalesa del nostre portafoli de serveis, com a interlocutor trobarem des del director general, fins al *product manager*, en funció del tipus de servei que ens demanin i el valor que oferim. Com que nosaltres som una agència amb un valor afegit alt, és a dir, que no som una agència que vengui *commodities* ni serveis a preu baix, se suposa que el nostre interlocutor ha de ser el màxim directiu de la companyia, o el director de Comunicació en alguns casos. Però quan estem duent a terme un pla de Comunicació de Crisi pot ser també el director de Recursos Humans o el director Industrial. O quan estem parlant de Comunicació de Màrqueting pot ser el Director de Màrqueting o, en funció de l'estructura de l'empresa client, pot ser un *product manager* o el *category manager*. Depèn molt. Cada projecte i cada client és un món.

I, has notat algun canvi en els últims anys?

Canvien constantment les estructures de les empreses client, i, per tant, la nostra interlocució amb ells també canvia... Òbviament cada vegada les empreses tenen més la figura del director de Comunicació. I això a nosaltres ens facilita molt la feina, perquè llavors el nostre interlocutor entén molt bé la nostra feina i sap com treure'ns el màxim partit.

I, per altra banda, també és cert que en serveis de Comunicació per a Màrqueting, el que antigament es consideraven *commodities*, a vegades el nostre interlocutor és el director de Màrqueting, però cada vegada més també són càrrecs que estan per sota d'ell (*category managers* i *product managers*).

Però, en els serveis de més valor afegit, seguim treballant amb els màxims responsables de la companyia.

Quina és la relació que creus hauria d'existir entre màrqueting i relacions públiques?

Hi ha dues maneres de veure-ho. Si es veuen les Relacions Públiques al seu nivell més bàsic, que seria el gabinet de premsa, podem ajudar a les estratègies de Màrqueting, formant part de l'anomenat *Marketing Mix*. Per tant, som una eina imprescindible del Màrqueting. Dins de la comunicació de Màrqueting, hi ha la Comunicació de 360°, en la qual les relacions públiques hi juguem un paper important. Nosaltres ocupem una part cada vegada més gran d'aquest pastís. I la prova d'això és que les agències de publicitat s'estan bolcant cap a oferir serveis que tradicionalment havien estat propis de les Relacions Públiques. Aquesta és la relació entre Màrqueting i Comunicació vista des de la situació en que nosaltres com a agència tenim com a interlocutors a directors de Màrqueting.

Però després hi ha una altra via. I és quan nosaltres estem donant serveis estratègics de Comunicació. En aquestes circumstàncies, l'estratègia de Màrqueting pot estar al servei de l'estratègia de Comunicació i no al revés.

I això també passa. És a dir, nosaltres podem estar durant el disseny de l'estratègia de Comunicació. Ens plantejem com volem que els públics vegin a la companyia. I aleshores, una vegada tens l'estratègia de Comunicació dissenyada, la seva implementació pot tenir diverses potes, i una d'elles és el Màrqueting. Es tracta, doncs, de disciplines que es complementen l'una amb l'altra.

Nosaltres tenim un departament de Comunicació de Màrqueting que es dedica més a oferir serveis pels departaments de Màrqueting. Però també tenim un altre departament a l'agència, el de Comunicació Corporativa -que és dels que aporta més valor- que en els serveis que ofereix parla directament amb el director de Comunicació de la companyia o amb el màxim directiu.

Quan treballem amb Comunicació Corporativa per a clients, rarament a la reunió hi assisteix el director de Màrqueting. La visió de Màrqueting és la que contribueix a les ventes, mentre que la visió del director general és la que contribueix al conjunt del negoci.

Si la pregunta és 'El director de Màrqueting ha de reportar al director de Comunicació, o al revés?', no tinc una resposta. 'O són dos càrrecs que estan en paral·lel i han de reportar al director general?'... Depèn.

Històricament, el director de Màrqueting sempre ha estat a bord de les companyies i el director de Comunicació fa menys anys que ha començat a formar-ne part. Però això també està canviant.

Les xarxes socials, els blocs... Han canviat la manera d'exercir les relacions públiques?

Sí, sí, sí. Absolutament. Ens estan influïent de la mateixa manera que fa cinquanta o seixanta anys ho va fer l'aparició de la televisió. Es tracta d'un nou canal diferent i revolucionari que nosaltres necessitem dominar per aconseguir els mateixos objectius de sempre: que és influir en la opinió de determinades audiències. No és res més que això -i és molt-. Un nou canal. Un canal molt diferent dels altres, però no deixa de ser un canal més.

La nostra feina és com fer servir aquest nou canal per aconseguir els objectius de sempre, que és aconseguir que la gent pensi el que els nostres clients volen que pensi. I en alguns casos es tracta dels consumidors, d'altres els inversors...

Canvia la metodologia. Canvia la manera de fer. Perquè es tracta d'un canal molt diferent dels altres. Però és important que entenguem que és un canal. No és un objectiu en sí mateix.

Estar a Internet o tenir presència a les xarxes socials no pot ser un objectiu en sí mateix. De la mateixa manera que tenir una pàgina web no és un objectiu en sí mateix. Igual que sortir a la televisió no és un objectiu en sí mateix.

Un objectiu és aconseguir que la teva audiència que pensava A, pensi B.

Òbviament és un canal molt complex i molt interessant, que ha canviat el dia a dia de la nostra feina i que encara l'ha de canviar més.

Què et sembla la funció del *Community manager*? Creus que pot ocupar-la els RRPP? Oferiu aquest servei com a agència?

Ho fem. Es tracta del mateix. Depèn del tipus de negoci i del tipus d'audiència, els objectius del *community manager* seran uns o altres. Però no sé si la persona que ha d'ocupar aquesta funció ha de ser necessàriament un relacions públiques. No. No crec.

La nostra feina, i jo en sóc un gran defensor, la pot fer qualsevol. La pot fer un relacions públiques, la pot fer un periodista, la pot fer un advocat, la pot fer un metge... M'és igual. Però l'ha de fer algú que tingui la sensibilitat d'entendre quin és l'objectiu de la comunicació i aplicar-lo a aquest canal. Ha de saber crear una relació de comunicació entre una companyia i les seves audiències. Que nosaltres fem de *community managers*, sí, perquè forma part de la nostra feina.

Les necessitats comunicatives dels clients, com us arriben? És a dir, quan us arriba una comanda a l'agència, arriba a través d'un *briefing*... d'una reunió...?

A través d'un *briefing*. I aquest *briefing* va acompanyat normalment d'una reunió.

I què us demanen? Quina informació inclouen generalment?

Doncs ens demanen una proposta. Ens plantegen una necessitat i ens descriuen el seu context: quines són les seves audiències, quin és el problema que volen solucionar -si és que hi ha un problema-, quin és l'objectiu que volen aconseguir, i què esperen de nosaltres. Ens demanen que els fem una proposta detallant amb quin equip es durà terme l'acció, amb quin *timing*, amb quins recursos, etc. I aquesta petició pot ser directament, o poden convocar un concurs amb dues o tres agències més.

I al *briefing* que us arriba, hi consta tota la informació que necessiteu?

No. Sempre hi falta el pressupost.

Ens donen la informació tècnica per a fer una bona proposta. El problema és que moltes vegades ens falta la informació per tal de poder dimensionar la magnitud de la resposta. És a dir, ens permet elaborar l'estratègia, però la seva execució la podem plantejar en funció dels recursos. És a dir, es pot implementar amb més recursos o amb menys.

Si el client no ens indica quin pressupost té disponible, no sabem quina intensitat podem aplicar a la resposta. Saps quines aixetes pots obrir, però no saps si molt o només una mica.

D'altres vegades falta informació del mercat, de la competència... i llavors també costa més saber enfocar la proposta envers la competència.

Però, en general, cada vegada els clients saben millor com elaborar un bon *briefing* per obtenir una bona proposta per part de l'agència. Al final, és per al seu propi benefici.

Si un client passa un mal *briefing* a diverses agències, al final, el que n'acabarà obtenint són males propostes. Seran diverses propostes que podrà comparar, ja que corresponen al mateix *briefing*, però que no podrà fer servir.

Però, en general, els clients fan bona feina. Almenys, els clients pels qui nosaltres acostumem a treballar.

Quins aspectes creus que els clients valoren més de les propostes d'accions de comunicació? Si aneu a concurs, per exemple, què creus que valoraran més?

Moltes vegades, amb independència de la proposta, el que acaben valorant és l'experiència de l'equip. És a dir, la percepció que aquell equip que els hi proposes, realment serà capaç d'ajudar-los. Que es tracta d'un equip i una agència que coneix el seu mercat, que coneix el tipus de solucions que necessiten, i que saben com solucionar aquell problema.

Després, òbviament, valoren l'estratègia que els plantegem, el pla d'acció, el pressupost, etc.

Al final, nosaltres som empreses consultores, i la gent és importantíssima. No som fabricants de res, som consultors. I l'important és tenir gent preparada que sàpiga fer bé les coses.

En quina mesura creus que valoren la creativitat de les propostes?

Varia molt en funció de la necessitat que tingui el client.

La creativitat, sobretot en Comunicació de Màrqueting, és molt important. Un exemple són totes aquelles accions que requereixen aconseguir cobertura informativa... o aconseguir viralitat... o aconseguir generar *worth of mouth*. Aconseguir l'efecte boca-orella, que es tracta d'una estratègia tradicional de la nostra disciplina, de les Relacions Públiques.

Totes les accions que necessiten aconseguir això, han de destacar per sobre de les altres. Per tant, requereixen creativitat.

Però no només la creativitat és important en aquests casos. La creativitat és important a l'hora de solucionar problemes de Comunicació Corporativa. És una creativitat diferent. No es tracta de tenir una idea original i súper divertida, sinó que es tracta d'una creativitat més estratègica, més encaminada a resoldre problemes.

I, en molts casos, la idea creativa és el que pot acabar fent decidir quina proposta serà l'elegida.

És a dir, a l'hora de valorar una proposta, el client valora molt l'equip de l'agència i la seva experiència, però, en els casos de propostes de Comunicació de Màrqueting, la creativitat pot ser un dels factors decisius.

Algún cop us ho han transmès així, directament?

Sí, moltes vegades. En positiu i en negatiu. La creativitat a vegades ens ha fet guanyar un projecte, i altres vegades, el fet que una altra agència hagi estat més creativa que nosaltres, ens ha fet perdre. Tot i que l'altra proposta tingui una implementació més cara, si la idea creativa ha agradat més al client, poden decidir-se per l'altra agència.

Quines competències, atributs, característiques personals... creus que són les més recomanables per a un professional de les RRPP?

Depèn. Aquí a l'agència de Barcelona de *Hill and Knowlton*, tenim tres departaments.

Si és algú que ha de treballar en el departament de *Healthcare*, ha de ser algú que tingui unes competències diferents que si treballa al departament de Comunicació en Màrqueting, que si treballa al departament de Corporatiu. Però l'experiència en Màrqueting o en Comunicació o en Relacions Públiques... és important. Sigui quin sigui el seu *background*: sigui un màster en Comunicació de Màrqueting, en Comunicació... Aquest és el *background* acadèmic.

Però un metge o un farmacèutic o un infermera, poden ser excel·lents professionals de les Relacions Públiques. Si aquesta persona abans ja ha treballat en el sector de les Relacions Públiques i sap escriure decentment, pot acabar ser un molt bon professional del nostre sector. I per saber escriure no cal tenir formació específica. El sistema educatiu, hauria de garantir que qualsevol persona llicenciada sàpiga escriure.

Hi ha moltes agències de relacions públiques amb metges treballant en la seva divisió de Comunicació en Salut, que no cal que facin cap curs especialitzat en Relacions Públiques. Perquè en Comunicació en Salut en saben més que molts d'altres junts.

En al divisió de Comunicació en Tecnologia, igual. Pot ser que un periodista que hagi treballat en premsa especialitzada pot convertir-se en un bon relacions públiques. Però també un enginyer.

Òbviament, ha de ser algú que tingui una sensibilitat per la Comunicació. Tenir la capacitat de preguntar-se què pensa l'altre i com poder influir sobre aquests pensament. I un llicenciat en Periodisme o un llicenciat en Relacions Públiques tindrà molt de guanyat, perquè li hauran ensenyat les tècniques.

Però també hi ha gent que no s'incorpora per baix, sinó que salta per dalt. Es dedicaven a altres coses i de cop salten al nostre terreny. Hi ha gent d'ESADE, gent que ha treballat en Publicitat...

No crec gaire en els títols. Hi ha gent que ha estudiat tots els màsters del món i que és un desastre. I hi ha gent que no ha estudiat res de la nostra especialització i és molt bona.

I la creativitat, com la valoreu com a competència professional en el sector?

Doncs, cada vegada més. Cada vegada la valoro més per la irrupció de les xarxes socials, ja que es tracta d'un territori on es requereix força creativitat, al igual que passa amb la Comunicació de Màrqueting. És un món d'innovació constant, i si tu com a agència vols estar al capdavant, també has d'innovar.

La creativitat és un *nice to have* important. No és un *must have*, però sí que és important. I pot marcar la diferència entre una persona i una altra. Però també és quelcom difícil de percebre en una entrevista.

La creativitat no és una capacitat. Hi ha tècniques per desenvolupar la creativitat en la nostra feina. I si saps com treballar-la, jo crec que tothom li pot treure suc. Evidentment hi ha gent amb més imaginació que d'altres, i, tot i que creativitat i imaginació no són el mateix, sí penso que són importants.

En un procés de selecció, la creativitat és difícil de valorar. Sí que li pots demanar a aquella persona que t'escrigui alguna cosa, o que t'elabori un cas de proposta de comunicació... però tothom tendeix a contestar de manera convencional davant de la por. Més que por, en una situació de certa tensió com és una entrevista de feina. No li pots demanar a aquella persona que et contesti de manera súper creativa... Però sí que pots intuir si aquella persona, si tu li dones una empenta i un bon *briefing*, serà capaç de fer bones propostes. Serà capaç d'arriscar-se i de fer alguna cosa creativa, i això és un dels factors importants en la nostra feina.

És important arriscar-se, perquè si fas coses convencionals és el que fa tothom. I la creativitat és una eina important. Tant a nivell d'empresa, com a nivell de persona.

Però no n'hi ha prou amb ser creatiu. La prova és que agències com nosaltres no tenim un departament de Creativitat. En general, no n'hi ha. Perquè la creativitat està subjecta a la comprensió de la mateixa estratègia de la companyia. I una persona que sigui 100% creativa no funcionaria.

L'estructura de l'agència de publicitat, on hi ha departaments de Creativitat i d'altres de Comptes, en el nostre sector no pot funcionar. Almenys, jo no hi crec.

La creativitat sorgeix de la mateixa gent de comptes, de la gent que coneix al client. I és molt interessant, perquè trobo que la nostra feina és molt més rica.

Clar que quan ja tenim la idea, després si que anem a una agència de publicitat perquè ens dissenyi els materials o el que sigui a nivell de disseny gràfic. Però la idea creativa, sorgeix de nosaltres.

A grans trets, com esteu organitzats a la vostra agència?

Amb tres equips: Comunicació en Salut, Comunicació de Màrqueting i Comunicació Corporativa.

A cada equip hi treballen 3 o 4 persones (entre executius de comptes i directors de comptes) i compten també amb l'ajuda de *trainees*.

En la planificació d'una campanya de relacions públiques, com s'aborda la creativitat? De manera individual, en equip...?

El primer és decidir si ens interessa com a agència. És important tenir en compte que no tot el que et demanen els clients potencials és el que ens convé com a agència. Has de valorar moltes coses: si t'interessa a nivell de negocis, si t'interessa incorporar aquell client en el teu portafoli de clients, si t'interessarà a nivell de possibles ingressos... però, a la vegada, has de valorar si el que t'està demanant ho pots fer, o tens possibilitats de guanyar. Perquè pot ser que et demanin, per exemple, una campanya de Comunicació Financera, i saps que una altra de les agències que hi ha a concurs tenen un departament específic i molt bo en aquesta àrea. Si saps que una altra agència té moltes més possibilitats de guanyar que tu, possiblement no t'interessi invertir-hi temps. Al final, es tracta d'un negoci. Perquè algú t'ho demani no necessàriament ho has de donar.

Seguim una metodologia basada en diversos passos. Aquest és el primer pas i li diem *Qualify*. És a dir, decidir si t'interessa o no.

El segon és assignar un equip. Un equip que es dediqui a fer *Research*. És a dir, que es dediqui a analitzar la informació que ens ha transmès el client.

El tercer pas és elaborar una proposta. Delimitar l'estratègia, el pla d'acció, etc.

I, per últim, preparar la presentació.

Aquest seria el procediment, explicat de manera molt resumida. És important fer la investigació i no quedar-te únicament amb la informació que el client t'ha donat. El fet de tenir accés a informació independent, és molt millor perquè et permetrà que la proposta sigui més encertada. Aquesta informació et pot ajudar a fer que la teva proposta sigui més rica que la dels altres.

I a nivell d'equip, l'elaboració de les propostes com es treballa? Va a càrrec de la divisió, és interdisciplinar...?

Depèn. A vegades, l'equip que fa la proposta, no és necessàriament el qui la durà a terme en cas que es guanyi la compta.

Un equip pot ser molt bo en elaborar propostes i solucionar problemes sobre el paper, en la teoria, i fer una proposta de com ho ha de fer aquest client per resoldre el problema comunicatiu que té, i un altre equip pot ser molt bo en la implementació.

No necessàriament tothom és bo en tot.

I la gent de finances hi està implicada també, perquè un dels elements importants de la proposta és el pressupost. No només pel fet de tractar-se de quant val la proposta, sinó al revés, ja que a vegades cal plantejar molt bé què es pot fer amb els diners que té aquest client. I això influeix a l'estratègia i el pla d'acció. Per tant, tenir en compte el departament financer també és important en l'elaboració de la proposta.

La realitat és que normalment cada equip s'encarrega de l'elaboració de les seves propostes, incorporant de vegades a d'altres persones que no necessàriament estaran en l'equip assignat al client. I aquesta persona pot ser algú del departament de finances, algú del departament de *New Business* o inclús algun membre de la direcció de la companyia.

Però també hi ha propostes creuades. És a dir, la nostra estructura no és necessàriament la que necessiten els clients. Per tant, potser a vegades, per una compta, has de crear a un equip mixt. Per exemple, pot ser que un laboratori farmacèutic et demani una proposta de comunicació corporativa... Quin equip se n'encarrega, Corporatiu o *Healthcare*? Has de decidir com afrontar això.

I pel que fa al treball de la proposta, és en equip?

Sí i no. És a dir, les decisions es prenen en equip, però la feina es fa individualment. Per exemple, a una reunió de *briefing* mai vas sol. Sempre hi has d'anar amb algú altre. Una interpretació de *briefing* [*contrabriefing*] tampoc es fa mai sol. Un disseny d'un pla d'acció o d'una estratègia tampoc. En aquests casos, la visió d'una sola persona pot ser insuficient.

S'avança individualment, però els punts claus es van posant en comú amb els altres membres. És una feina clarament d'equip.

El fet de formar part d'un grup com WPP, fa que de vegades treballem conjuntament amb l'agència de publicitat del grup... si és una proposta per a un client comú?

De vegades sí. Si tenim un client comú, podem treballar conjuntament, i de fet ens ha passat unes quantes vegades. De fet, la integració entre Publicitat i Relacions Públiques, és una tendència cada vegada més important.

Les campanyes de publicitat, moltes vegades, no estan basades ja en una estratègia de producte, sinó en una estratègia de relacions públiques.

L'última campanya de publicitat de Metges sense fronteres [*Pastillas contra el dolor ajeno*] està basada en una estratègia que, originàriament, és de *PR*. Està molt integrat.

La tendència va cap aquí. Perquè anunciar un cotxe amb els seus atributs, té poca gràcia ja. Cada vegada cal una comunicació més emocional.

Però una de les virtuts de pertànyer a una empresa gran com és el grup de WPP, és la oportunitat de fer servir eines comunes, com ara la que ens permet fer una investigació molt exhaustiva: la *Research* que comentàvem abans. Tenim la capacitat d'obtenir una informació que una empresa local no es pot permetre. Investigació i recerca, bàsicament.

Ja m'has comentat abans que no solen haver-hi departaments creatius a les agències de relacions públiques... Per què creus que és així i, comentar també, si creus o no convenient la figura del director creatiu en el sector.

Jo veig que no tenim el grandària suficient com perquè hi hagi aquesta figura. Si tinguéssim una agència a Barcelona com la que tenim a Londres, amb 350 o 400 persones, doncs llavors segurament sí que tindriem a un equip creatiu.

Però amb l'estructura que tenim i sense un volum suficient de negoci no podem justificar la necessitat d'un equip creatiu ni un director creatiu.

Però creus que aportaria alguna cosa... Coneixes com treballa un director creatiu en Relacions Públiques?

Sí, existeix. El que passa és que existeix en oficines que són molt més grans que la nostra. I en mercats on tenen una intervenció diferent. Aquí, ara mateix, no té massa sentit. Nosaltres som un equip petit.

No vull treure mèrit a aquesta figura, és molt important, però per nosaltres la creativitat és una cosa addicional. I ens la inventem nosaltres. I en un mercat com el nostre, hem de fer coses que en un altre mercat com el de Londres, estan molt més fragmentades.

És a dir, a una oficina com la de *Hill and Knowlton* Londres, és impensable que una mateixa persona treballi en Comunicació Corporativa, en Comunicació de Crisi i en Comunicació Interna, per exemple. Mentre que aquí tothom és més interdisciplinar. Allí la gent està més especialitzada. I això té coses bones i dolents. Però és més una conseqüència de la grandària del mercat, que d'una decisió estratègica. Si no, hauríem de tenir a mig especialista de vint-i-cinc sectors diferents.

Però, llavors, la figura del director creatiu que hi ha a la oficina de Londres... com es relaciona amb vosaltres?

Ara mateix no ens dona un suport molt directe. Ens dona pautes... ens desenvolupa metodologies de creativitat... però no comptem amb ell en els equips de treball. Hi ha un equip creatiu a Londres, al capdavant del qual hi ha Peter Lawlor -qui porta més de vint-i-cinc anys a la companyia- que desenvolupa eines, pautes, materials, etc. i hi podem accedir a través de la Intranet. Però no ens aporta solucions a les nostres propostes estratègiques pels clients.

Es tracta més de materials informatius i didàctics. Hi ha per exemple una metodologia pròpia de creativitat a *Hill and Knowlton*, que l'ha desenvolupada el director creatiu.

Abans ja ho has comentat una mica, però.. creus que hi ha algunes àrees d'especialització que requereixen més creativitat?

Jo crec que sobretot, la Comunicació de Màrqueting. Tot i que la Comunicació en Salut també requereix força creativitat... però potser es tractaria de Comunicació de Màrqueting dins del sector salut... En qualsevol cas, es tracta de la Comunicació dirigida al consumidor. Tota aquella comunicació que és *Business to Consumer* és on es requereix més creativitat.

I, com és aquesta metodologia en creativitat que teniu i que han creat des de Londres?

És que, en el nostre terreny, la creativitat no és crear un logotip. Són associacions d'idees, és desenvolupar accions...

Tenim una metodologia pròpia, que sistematitza una mica el procés, que no sé ben bé com explicar... Es tracta de posar la idea al centre i fer un arbre amb altres idees... Temes de conceptes, d'idees... però que es basen en una metodologia.

Però, és una metodologia pròpia de *Hill and Knowlton*, registrada...?

Sí, amb *copyright*. Es diu *Blue Cow*. Es tracta d'una metodologia que nosaltres oferim aplicar als clients. Els expliquem que tenim una metodologia pròpia. Explica bàsicament com has de dinamitzar un *brainstorming*... com has de dirigir una reunió creativa... Són temes més de metodologia que de solucions.

Són tècniques que, si saps aplicar, et funcionen per tot, per àmbits molt diferents.

I nosaltres, en el nostre dia a dia, apliquem metodologia per dinamitzar reunions creatives, que al final són els famosos *brainstormings*. Però un *brainstorming* mal dirigit és la manera més fàcil de perdre el temps i de fer que la gent odii els *brainstormings*, perquè pensen que potser diran coses i que quedaran en ridícul.

Tenim el *Blue Cow*, que seria la manera sistemàtica d'aplicar una reunió de creativitat, però en realitat no ho fem. Una vegada tenim definida l'estratègia, ens reunim i pensem maneres de com la podríem implementar. Pensem, 'què podem fer?', perquè les idees no sorgeixen del no res. Qui lidera aquestes reunions és el director de la compte. Solen tenir una durada d'una hora, tot i que de vegades et passes hores i no surt res i d'altres amb deu minuts tens una idea boníssima. Depèn.

Però aquestes reunions no es convoquen de manera sistemàtica, només quan la proposta ho requereix. Moltes vegades ja sabem com s'han de fer les coses i no necessitem aplicar la creativitat. La creativitat la necessites quan no saps com solucionar alguna cosa, o quan necessites alguna cosa que cridi l'atenció... Però a vegades la nostra feina és molt metodològica. En Comunicació en Salut, per exemple, si tens un estudi clínic i l'has de comunicar, no hi pots aplicar massa creativitat...

A l'hora de l'avaluació dels resultats, avalueu d'alguna manera l'èxit o el fracàs del valor creatiu d'un programa de relacions públiques?

És que la creativitat és com les xarxes socials, en sí mateixa, no serveix per res. La creativitat només és important si contribueix als objectius de la companyia.

Si has fet una campanya que ha ajudat a assolir els objectius de la companyia i ho has fet amb una implantació creativa, fantàstic. Però la creativitat en sí mateixa no és un objectiu. És una eina.

Però no mesures la creativitat, mesures l'impacte de l'acció. Allò important és l'eficàcia de l'estratègia o de l'acció i la manera com contribueixen als objectius de la companyia.

I la creativitat és una manera de destacar, o de sorprendre... Nosaltres no fem campanyes per guanyar premis de creativitat. En Publicitat això s'ha discutit molt, perquè hi ha campanyes que han estat dissenyades per guanyar premis.

Nosaltres treballem per als objectius de la companyia dels nostres clients. Que nosaltres com a agència siguem més o menys creatius, en un moment determinat a una empresa client no li importa si el que vol és que apliquem una campanya convencional. I nosaltres la farem. Allò important és aconseguir el que el client necessita.

Ara, però, hi ha campanyes que apliquen la viralitat, i són molt creatives però a la vegada impliquen assumir riscos. I la integració de Publicitat i PR va per aquí. Ara hi ha accions de comunicació que no saps si sorgeixen d'una banda o de l'altra. I tampoc saps quin és l'objectiu, moltes vegades és aconseguir notorietat i transmetre el missatge d'aquella companyia.

Però, en definitiva, del que es tracta és d'aconseguir el que el client necessita.

Com valoreu els premis del sector?

Els premis del sector els valoro molt bé. Els *Excellence Awards*, els *SABRE Awards*, els premis d'ADECEC, etcètera, són premis d'un nivell molt alt en general. I ens hi presentem habitualment.

En canvi, els premis internacionals de Publicitat que tenen una categoria de Relacions Públiques –que no considero que siguin premis del sector–, aquests els valoro diferent. Crec que aquests premis encara no saben com valorar bé la nostra feina i que, per altra banda, nosaltres com a sector encara no sabem com participar-hi. I crec que aquí encara hi tenim molt de camí per recórrer, perquè les empreses de publicitat i les centrals de mitjans ens estan guanyant terreny, perquè estan guanyant premis que ens corresponen a nosaltres. Per exemple, en els premis *Eurobest*, els guanyadors de les categories de PR eren agències de publicitat, i les grans agències de relacions públiques ni hi érem representades. Però és perquè encara no hi ha la dinàmica de presentar-s'hi. Ells [aquests premis] no ens fan gaire cas a nosaltres i nosaltres [les empreses especialitzades en relacions públiques] no els hi fem gaire cas a ells.

Nosaltres l'any passat vam tenir la presència del Paul Taffe als *PR Lion Cannes Awards*. Però crec que allò important és que hem de conquerir aquests premis, sense deixar de participar en els premis que són tradicionals i específics del nostre sector.

I en aquests premis específics del sector, com es valora la creativitat? Et sona si hi ha categories específiques de creativitat?

No. Hi ha premis per sector i per geografia. I per servei. És a dir, hi ha premis de Comunicació Corporativa o Premis de Comunicació de Crisi.... i, per altra banda, premis d'Ibèria o premis de França.... o premis del sector de l'automòbil... Però, que jo sàpiga, no hi ha premis de creativitat. Perquè es valora la creativitat, però sempre al servei dels resultats. I els resultats en el nostre cas signifiquen resultats de negoci. Si l'objectiu era vendre més, doncs la campanya hi ha d'haver contribuït. Si l'objectiu és que Turquia ha d'entrar a la Unió Europea, doncs s'haurà de veure quins resultats s'aconsegueixen al respecte. O pot ser que l'objectiu d'una campanya de relacions públiques sigui que Itàlia aprovi l'energia nuclear. O que Pequín aconseguís ser l'organitzadora d'uns Jocs Olímpics.

La creativitat hi pot jugar un paper important, o no, en la mesura que ajudi a assolir els resultats de negoci del client.

Un premi de publicitat el podràs guanyar amb una gran idea creativa, un premi de relacions públiques mai el guanyaràs només amb una idea creativa. Per això encara no ens entenem pel que fa als premis.

Hi ha algun aspecte que voldries comentar? T'ha sorgit algun dubte? Voldries afegir res més?

Estan bé aquests tipus de reflexió. El que passa és que parlar de creativitat en relacions públiques és com picar pedra, és complicat.

Entrevista 5 de la fase B

Isabel Grifoll

Vicepresidenta d'Inforpress i directora de l'oficina de Barcelona

Data: 25 de febrer de 2011

Durada: 55 minuts

Em podries explicar breument la teva trajectòria professional?

La meva formació és com a periodista. Sóc llicenciada en Ciències de la Informació i Publicitat. Vaig començar la meva trajectòria professional com a periodista a La Vanguardia. I d'això fa una pila d'anys, perquè al cap de sis mesos de la creació d' Inforpress, l'any 1988, ja m'hi vaig incorporar. Sóc membre de l'equip fundador d'Inforpress.

Des de llavors, he format de la companyia i he vist el seu creixement, perquè al principi érem 3 persones i ara en som 160.

Quina és la teva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol?

Com en tots els sectors, la situació actual és complicada. Nosaltres hem d'aportar molt de valor al client, al seu projecte. I, ara, les empreses tenen molts problemes. Això fa que, per una part, tinguin moltes necessitats de Comunicació, però, per una altra part, també fa que s'ho pensin molt abans de decidir aplicar allò que els hi estem oferint. O aportes valor, o no et contracten.

I això, sigui quin sigui l'aspecte de Comunicació. Nosaltres estem molt diversificats: tenim comunicació corporativa, organització d'esdeveniments, comunicació molt vinculada a la creació de campanyes d'opinió, comunicació en l'àmbit de la salut... Tenim equips especialitzats. No té res a veure una Comunicació Corporativa d'una sortida al MAV que comunicar nous productes d'una marca de gelats. Però, tot i que no tenen res a veure, tot és Comunicació.

Per això és important que aportem aquesta visió global de la Comunicació. Pensem que la Comunicació està a tot arreu.

I estem vivint aquests moments en què tothom parla de crisi com una oportunitat ja que es creen moltes oportunitats de Comunicació.

Abans les companyies tampoc es plantejaven tant la necessitat d'internacionalitzar-se com ara, i, en canvi, ara tenen clar que el món no s'acaba als Pirineus. Veuen la necessitat que han de sortir fora i això crea noves oportunitats per la Comunicació i fa que nosaltres els puguem acompanyar en aquestes noves aventures.

Tots els problemes de desinversions, descentralitzacions... que han protagonitzat moltes companyies internacionals a Espanya, doncs també ha creat noves oportunitats de Comunicació. Són empreses que, després de superar aquest moment, tenen la necessitat també de comunicar futur. Necessiten minimitzar el cop d'aquestes decisions empresarials, que són doloroses per la companyia. I, tot això, són oportunitats de Comunicació.

Nosaltres estem molt propers al projecte empresarial dels nostres clients, al qual intentem dotar d'una estratègia de Comunicació.

Quin càrrec o departament de l'empresa client és qui normalment contracta i exerceix de contacte habitual amb vosaltres com a agència?

Depèn. Segons quin sigui el projecte.

Si es tracta, per exemple de reestructuracions empresarials dels nostres clients, que són casos en què hem treballat molt en aquests últims dos anys, el nostre interlocutor acostuma a ser el director de Recursos Humans, perquè és qui gestiona la situació internament, qui parla amb els advocats, etc.

Si es tracta, en canvi, d'un projecte de recolzament a una marca per al llançament d'un nou producte del sector Salut, per exemple, pot ser el director de Comunicació o el director de Màrqueting. Serà qui estigui gestionant el projecte i en tingui la competència.

Altres vegades, aquests temes els duen directament el president o el director general. I, de vegades, és així perquè aquesta és la voluntat d'aquell directiu.

I, al llarg dels anys, com has vist l'evolució en aquest sentit?

Amb el temps, el que he vist, és que cada vegada se li dóna més importància al rol de la Comunicació dins les empreses. Ha pujat de nivell.

I també veig, que intervenen diversos departaments. En molts projectes, la Comunicació està a mig camí. Entre Recursos Humans i Comunicació pròpiament, entre Presidència i Relació amb els inversors... Dependent del projecte, canvia el interlocutor.

Com és la vostra relació amb els departaments de Màrqueting dels vostres clients?

Nosaltres creiem que tot suma. Ens agrada pensar que tot suma. No veiem una intromissió, sinó que considerem que tot pot aportar i formar part del projecte.

A més, nosaltres som l'agència. En definitiva, som neutrals. El que intentem és formar part d'aquell projecte i aportar. La dinàmica és la de crear un equip, i anar avançant amb el projecte.

Les funcions de màrqueting i de comunicació estan molt barrejades. Abans, els departaments de Màrqueting tenien molt clar el que era la Publicitat i deixava mol poc espai per les Relacions Públiques. I

penso que al llarg dels últims anys, s'ha produït un canvi de tendència. I ara, ja veuen que les campanyes de Comunicació i Relacions Públiques tenen un retorn, uns costos més assequibles, etc. Nosaltres no estem en contra de la Publicitat. Quanta més publicitat facin els nostres clients, millor. Però sempre va bé un combinat de diferents eines de Comunicació.

I penso que la Publicitat, ha d'estar per sota de la Comunicació, ja que l'estratègia la marca Comunicació i a partir d'aquí se n'ha de derivar una execució publicitària. Per ser efectiu, el paraigües estratègic ha de ser més ampli, ha d'anar més enllà d'un missatge publicitari.

Com veus la irrupció de les noves tecnologies? Les xarxes socials, els blocs... com creus que influeix en la pràctica professional de la comunicació i les relacions públiques?

Afecta moltíssim, per molts motius. Primer de tot, has de tenir molt clar quin ha de ser el teu paper allí. Has de saber què vols fer en aquest món. Si no gestiones tu la teva reputació *online*, no tens cap control sobre ella.

I veig que hi ha moltes incongruències en aquest nou entorn. I que és difícil. I que nosaltres, a nivell de comunicació i relacions públiques, hi tenim molt a recórrer.

Nosaltres tenim un departament d' *e-comunicació*, inclús en tenim la marca registrada. De fet, des de que va explotar la crisi de les *.com*, ja varem detectar que això seria una revolució.

Per exemple, nosaltres varem portar el cas de la vaga dels controladors aeris. AENA sortia als mitjans de comunicació com que se'ls havia caigut la pàgina web, que no eren capaços d'informar, etc. Com que des del govern es deia que els ciutadans no anessin als aeroport i que truquessin al telèfon d'informació d'AENA, doncs aquest i la pàgina web es van col·lapsar. Van caure els sistemes. Llavors, en mitja hora, vam ser capaços de muntar un *Twitter*, i des d'aquest es va donar resposta, no només als mitjans de comunicació, sinó també als ciutadans i als viatgers de tot el món que estaven preocupats per la situació als aeroports espanyols.

I, gràcies a aquesta solució, tenim referències del *Financial Times*, de la *CNN*, etc. explicant com va fer-s'ho AENA per donar informació en temps real de la situació dels vols.

I això és un exemple molt important de com afecten les noves tecnologies en la Comunicació. Però això significa que has de dominar molt bé el mitjà. Has de saber quan toca utilitzar-lo i quan no. I tampoc pots quedar enfarfat d'això.

És com tot. Ha de formar part del Pla de Comunicació. Has de saber què vols fer i què pots fer en aquesta àrea.

I, aquí, una altra reflexió. Nosaltres veiem que, per exemple, tradicionalment, una nota de premsa, abans d'enviar-la als mitjans de comunicació, se la mira el client, la corregim, la revisem i tornem a revisar, canviem una coma,... Doncs això, avui en dia, si no tens molt organitzada la teva participació en el món del web 2.0, potser estàs delegant en un becari la gestió de la teva reputació *online*. Potser a aquesta persona no l'estàs supervisant un professional expert que sap quins són els valors que vol transmetre la companyia.

Les vostres empreses client, com ho estan vivint? És un servei que us demanen?

Hi ha de tot. En els sectors més de consum o de viatges, per exemple, es demana. Totes les empreses tenen les seves pàgines web, la seva presència *online*.

El que nosaltres fem és incorporar aquests nous canals, de manera natural, al Pla de Comunicació. La gestió de la reputació *online* forma part de la Comunicació, i nosaltres som molt integradors.

Hi ha clients que tenen la Comunicació subcontractada de manera molt diversificada, i n'hi ha d'altres que ens demanen que nosaltres també els portem tota la seva comunicació *online*.

Què et sembla la funció del *community manager*?

Es tracta d'una funció que perfectament pot desenvolupar un relacions públiques. Aquí [a Inforpress] ja tenim a persones que estan desenvolupant aquesta tasca per a determinats clients. El que fan és crear comunitat i xarxa a través d'Internet. Nosaltres hem creat, per exemple, per al nostre client *Nueces de California*, una pàgina web que es diu *megustanlasnueces.com* i on la gent pot penjar i comentar receptes. I són molt actius.

És un món molt nou, i hi ha gent que es pensa que és fàcil i no ho és. Com tota Comunicació, s'ha de pensar, s'ha d'analitzar i s'ha d'actuar. I, si t'equivoques, et pot fer molt de mal. És fàcil que es creï una contrareputació, grups de gent units contra la marca.

Per altra banda, també ajuda molt en les convocatòries d'*street marketing*.

També hi ha ara molts clients que operen també només a través de la web. Per exemple, *Ofertón*. I nosaltres comuniquem també a través de la web. A través de blocs, comuniquem el seu projecte.

En tots els casos, s'ha d'analitzar el tipus de client, perquè en funció d'això tindrà més o menys sentit utilitzar les xarxes socials. Avui en dia, abans de tancar un pla de comunicació, sempre tenim en compte la pota *online*. Mirem quina és la situació de la companyia en aquest aspecte i proposem què podríem fer per millorar-ho.

Creiem que és una de les àrees de futur i de creixement de la comunicació empresarial. De fet, aquest últim any, la nostra branca d'*e-comunicación* i la de *lobby* i *public affairs* són les que més han crescut.

Les necessitats comunicatives dels clients, com us arriben?

Doncs de totes les maneres. S'agraeix molt quan ens arriba un *briefing* treballat i on es deixen clares les coses. Altres vegades ens reunim i no ens donen un *briefing* per escrit, però sí que ens expliquen una

necessitat. I que t'expliquin la necessitat comunicativa que tenen i que tinguin clar què volen fer, ajuda en el moment d'elaborar-lo un pla de comunicació.

A vegades també, els clients no tenen clar què fer, i venen buscant idees.

A vegades els clients es posen en contacte amb nosaltres perquè estan en un procés de concurs d'agència, estan parlant amb diferents agències. I en aquests casos a vegades ens lliuren un *briefing* per escrit, però d'altres no. A vegades ens reunim i ens expliquen què els passa i després ens pregunten si ja en tenim prou o ens volem reunir una segona vegada amb ells.

A vegades, encara que ens ho facin arribar per escrit, això no és garantia que hi sigui tota la informació que necessitem.

Ens agrada molt que ens arribin peticions d'ex-clients, de gent amb qui ja has treballat en el passat. I això demostra que la Comunicació és un tema molt relacionat amb les persones, amb la confiança. Que un client, quan canvia de companyia, et vingui a buscar, demostra que està content.

També ens agrada molt la recomanació. Que un client ens recomani a un altre. Com que porten ja força anys al mercat, això ens permet que tinguem ja a clients potents que ens recomanen.

Quins aspectes creus que els clients valoren més de les propostes d'accions de comunicació?

Un conjunt de coses. En primer lloc, que encaixi amb el que estan buscant. També demostrar experiència, és a dir, que abans ja has fet amb èxit coses semblants.

Per altra banda, has de ser creatiu i innovador, però això no vol dir que hagi de ser un 'marcià'. S'ha d'anar en compte i no fer 'experiments amb la gasosa'.

La creativitat és indispensable en projectes de Comunicació en Màrqueting. També a l'hora de comunicar el llançament de nous productes. També en *l'story telling* quan estem duent a terme l'organització d'un esdeveniment.

Avui en dia, per exemple, en el cas d'una empresa que faci 75 anys, pot voler organitzar un esdeveniment, però l'esdeveniment en sí t'ha de servir per explicar qui són. Els actes que no estan lligats amb l'estratègia no tenen sentit. Els actes han de respondre a un 'per què', t'han d'ajudar a explicar coses. No ha de ser un acte 'festivalero' només. Han de perseguir un objectiu. Han de posicionar la companyia.

En els projectes més corporatius i en aquells casos on el que cal és minimitzar l'impacte, més que creativitat el que cal és experiència i no equivocar-te en les decisions.

Quines competències, atributs, característiques personals... creus que són les més recomanables per a un professional de les RRPP?

Idiomes (anglès, alemany, francès...). Ara a l'oficina no hi ha ningú que parli xinès, però aviat potser ja ens caldrà.

Que li agradi la Comunicació.

Que sigui creatiu.

A nivell de formació, ens agrada la diversitat. Tenim biòlegs, advocats, economistes, periodistes... Valorem la diversitat, però que tinguin un màster en Comunicació. Creiem important que tinguin una visió global de la Comunicació.

El que intentem és que els nostres interlocutors per part dels nostres clients, estiguin còmodes a l'hora de comunicar-se amb la persona de l'equip de la compta. Si a un director de Recursos Humans li poses com a interlocutor nostre a un periodista, pot ser que es trobi incòmode i pensi que el que t'està explicant ho publicarà en un mitjà de comunicació. En canvi, si li poses a un economista que parla el seu llenguatge, se sentirà més còmode perquè pensarà que l'entén millor.

Ara tenim a moltes empreses client del sector biotecnològic, que estan preparant la seva sortida al MAV, i escriure sobre 'estudis en fase 1 amb noms raríssims' ho pots fer des del no coneixement del tema perquè ets capaç d'entendre la informació, però si el client, a més, veu que ets capaç d'entendre el que t'està dient, és un valor afegit.

Per altra banda, nosaltres som partidaris del treball en equip. Els projectes mai els du una persona sola, sinó que sempre són dos qui, a la vegada, també es recolzen en equip.

Segons quina sigui la necessitat del client, busquem com a responsables a dues persones determinades.

Si s'ha d'organitzar un acte, per exemple, hi assignarem a un expert en comunicació corporativa perquè vigili *l'story telling*, i algú expert en l'organització d'actes.

Si, per contra, s'ha de desenvolupar una campanya de comunicació en salut i s'ha de dur a terme molta comunicació a través de mitjans de comunicació, assignarem a un periodista i també a un expert en temes de salut, un biòleg, per exemple. És a dir, busquem a especialistes en aquell àmbit.

Com veus la relació entre creativitat i publicitat, i la creativitat en un nivell més ampli, en la comunicació de l'empresa?

En els projectes s'ha de ser creatiu. Cada vegada s'ha de ser més creatiu, inclús en la comunicació interna. Cada vegada s'utilitzen més eines de màrqueting en la Comunicació Interna. S'ha de fer cartelleria, campanyes d'expectació... per exemple, per fer que els empleats utilitzin la Intranet

Depenent del projecte, faràs servir la creativitat d'una manera diferent. Però la creativitat ha d'encaixar en la cultura de l'empresa.

I la publicitat, quanta més en faci el client millor, però que també ens deixi aconsellar-los sobre en quins mitjans. Que no es limiti només a fer publicitat en televisió, sinó que també pensin en les revistes, etc.

La comunicació ha de ser un *pull* de coses. Publicitat, relacions públiques, Internet...

A grans trets, com esteu organitzats a la vostra agència?

Tenim diverses divisions: Comunicació Interna, Comunicació Corporativa (que inclou *Lobby* i *Public Affairs*), Comunicació de Moda, *Brieth* (disseny, publicitat i màrqueting), Comunicació en Salut (que inclou organització d'esdeveniments), Comunicació de Consum (que també inclou organització d'esdeveniments), *e-comunicació* i Formació.

En la planificació d'una campanya de relacions públiques, com s'aborda la creativitat? De manera individual, en equip...?

Acostumem a crear reunions de *brainstorming*. Ens reunim uns quants, el responsable del projecte convoca a uns quants membres de la oficina en funció de quin sigui el projecte. Tots comencen a pensar i a opinar, a vegades fem servir tècniques i a vegades no, és simplement respondre a la pregunta 'què podem fer amb això?'

I d'altres vegades fem servir la pregunta contrària: 'Què és el que no volem que passi?', que seria el *brainstorming* a la inversa.

Depèn de qui el convoca, farà que el *brainstorming* vagi d'una determinada manera o d'una altra.

Quan parles de tècniques, quines feu servir?

Nosaltres, amb els nostres socis de *Public Relations Organisation International* (PROI) fem estades. I això ens ajuda a veure com es treballa en diverses parts del món i és molt enriquidor. I vam veure que utilitzaven molt el *brainstorming* a la inversa.

Per exemple, en el cas de l'obertura d'un supermercat, es tracta de buscar idees per enfonsar-lo, etc. i, després, es buscava la manera de solucionar aquests problemes.

També és veritat que, en funció del temps que tinguem, a vegades podem ser més innovadors en la manera de fer *brainstormings* que d'altres.

Treballeu conjuntament amb l'agència de publicitat del grup?

Amb la xarxa *Public Relations Organisation International* (PROI) compartim el *know how*, tenim clients compartits... Ens permet oferir serveis a un client nostre si aquest necessita dur a terme accions concretes a la Xina o a Austràlia. Ens permet tenir coneixement local allí, encara que no tinguem oficines pròpies.

Les agències que formen part d'aquesta xarxa internacional són agències com la nostra [empreses consultores en comunicació i relacions públiques]. El requisit per formar part d'aquesta associació és formar part del rànquing de les 10 primeres agències de cada país. Han de ser agències d'una mida, d'una penetració i d'una quota de mercat considerable.

Com veus la figura de director creatiu en les empreses consultores en comunicació i RRPP?

No estaria malament. El que necessitem és gent creativa. Quan tens màgia per fer alguna cosa, la tens. I que això sigui l'exclusiva d'alguna persona creativa i que els altres executin... Tenint en compte com està el mercat i com està el món el que necessitem és gent creativa. I si no tenim la creativitat que necessitem, doncs s'ha d'anar a buscar. Però en els projectes ha d'haver-hi creativitat, això està clar.

Va haver-hi un moment en el que teníem molts projectes de Comunicació en Salut i pensava que el que necessitàvem era contractar un metge. Però més que perquè aportés creativitat, perquè el client el que valora és tenir un interlocutor que sàpiga de què parla, que l'entengui. I els creatius, de vegades, són uns marcians.

Coneixes directors creatius d'empreses consultores en comunicació i RRPP? Quines són les seves funcions?

Nosaltres en tenim. Tenim una persona que és creativa, però és que és un tot-terreny: és responsable de disseny, directora creativa, ... pot fer el que vulgui. Però no conec jo dins del nostre sector aquesta figura reconeguda tal i com està a les agències de publicitat. Sí que conec a directors creatius d'agències de publicitat, amb els qui de vegades compartim projectes perquè compartim clients. Però en el sector de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, no conec aquesta figura.

El que passa és que el sector de la comunicació és molt complex i les fronteres entre centrals de mitjans, agències de publicitat, agències de màrqueting directe i agències de comunicació i relacions públiques cada vegada són més difuses. Tot està molt més barrejat que abans. I et trobes que hi ha empreses que diuen que també fan relacions públiques i comunicació i que potser l'única cosa que tenen és un periodista que potser en sap una mica de mitjans. I nosaltres, en canvi, si s'ha de fer un *spot* de televisió, no se'ns ocurrerà de fer-lo des d'aquí [Inforpress], recomanarem a una agència de publicitat. Si volen els hi direm al client agències amb les qui hem col·laborat, però no el farem nosaltres. Inclús nosaltres, amb grans anunciats, ens hem trobat que inclús del propi anunci en pots treure partit a nivell de Comunicació: podem fer campanyes d'expectació, etc... la qual cosa t'obliga a treballar en equip amb l'agència de publicitat.

Hi ha algunes àrees d'especialització de RRPP que requereixin més creativitat?

Sí, tot el que tingui a veure amb comunicació dirigida al consumidor i l'organització d'esdeveniments.

I, per què?

Perquè tradicionalment les agències estaven organitzades d'una manera determinada. La divisió de Comunicació de Consum el que feia era un seguiment de la campanya de publicitat. És a dir, feies una nota de premsa comunicant la campanya de publicitat. I ara s'ha fet un pas de gegant. Ara es pot crear, per exemple, una comunitat al voltant de les nous [en referència a un dels clients d'Inforpress: *Nueces de California*]. Si no ets creatiu aquí, ja em diràs com ho fas!

I pel que fa a l'organització d'esdeveniments també s'ha incrementat el nivell de creativitat, perquè abans potser organitzaves un esdeveniment perquè hi assistís el conseller, i ara li demanes molt més al propi esdeveniment. I per això crec que la dosi de creativitat ha de ser superior: per ser eficaç i perquè assoleixi un grau més alt de notorietat.

Avui en dia, en Comunicació, si no començes una mica, si no arribes al públic... No és una frase meua però la repeteixo perquè m'agrada: Hem passat dels mitjans de masses a la massa de mitjans. De manera que si no ets molt eficaç i arribes, el missatge queda en el limbe.

A la vostra agència, empreu alguna tècnica específica de creativitat?

Quan tenim més temps fem servir més tècniques. Quan en tenim menys ens reunim uns quants i només amb aquest fet ja ens ajuda a trobar més solucions.

El que sí que intentem és no censurar, eliminar el 'No', i també que hi hagi algú que s'encarregui de moderar la reunió. Si no, pot ser una olla de cols. I també fem que aquestes reunions estiguin acotades en el temps i que tinguin una finalitat concreta.

Feu servir algun sistema, mètode o tècnica per avaluar el valor creatiu d'una idea?

No fem servir cap mètode per avaluar l'eficàcia de la idea creativa. El que passa és que com que normalment fem projectes molt pràctics hem de buscar la manera d'avaluar que la proposta s'ajusti a l'objectiu.

Si un client, per exemple, el que ens demana és obtenir GRPs gratis, tenim aquest objectiu molt clar. El que intentarem és sortir a televisió. I, al final, el que farem és un recull de tot el que estem aconseguint i una valoració econòmica del que suposaria a nivell publicitari. I aquí hi ha diferents escoles. Hi ha qui ho multiplica per tres, per cinc... Nosaltres ho multipliquem per tres.

Jo no hi estic ni a favor ni en contra, perquè el coeficient de credibilitat és tan subjectiu... Per mi, és més que per tres. No és el mateix comprar un espai en un *spot* de televisió en el telenotícies, que el fet que entri com a notícia en el mateix informatiu.

Però aquesta és la manera més generalitzada que s'utilitza en el sector per avaluar les accions de comunicació.

Per altra banda, tenim clients, com ara *Nueces de California*, que cada any ens destinen més pressupost. I és perquè els americans són els reis en l'avaluació. Són els que més en saben. Ells fan molts estudis per avaluar com està arribant el missatge... i també tenen en compte un gran indicador, en el cas d'un producte, com són les vendes. En aquest cas aquest client treu les seves conclusions, creu que ho estem fent bé, i per això ens destina cada any més pressupost. I això ens permet tenir més llibertat per a fer campanyes de comunicació al voltant d'aquest producte.

És bo que l'avaluació no la faci la mateixa empresa consultora en comunicació i relacions públiques. Perquè, llavors, potser hauríem de muntar un altre departament dins la nostra agència. Però és que aquest departament aquí no el podem fer. Podem fer moltes altres coses, però una avaluació d'aquestes característiques seria poc creïble.

El que sí que hem fet a vegades és investigacions sobre com és percebut el projecte, o *benchmarking*, etc. Depenent de quin sigui el projecte d'investigació, de vegades, ens cal fer aquesta investigació per a poder fer una definició estratègia més acurada. Però també va en funció del que ens demanen els clients. A vegades ens demanen un assessorament estratègic molt acurat, i d'altres, en canvi, el que volen és purament l'execució d'un projecte.

Com valoreu els premis del sector?

Jo valoro bé els premis, sempre ajuden. Però el que més ens importa a nosaltres és la confiança dels nostres clients.

Ens hem presentat a premis com ara els *Holmes Report*, els premis SABRE...

Per altra banda, com a empresària i dona emprenedora, la Núria Vilanova [presidenta d'Inforpress] ha guanyat també alguns premis. També hem guanyat premis del Club de Màrqueting, premis també a nivell d'internacionalització de la companyia, però es tracta en aquest cas de premis més a nivell empresarial.

I els premis que més m'agraden, sobretot per al client, són els premis que hem guanyat per a campanyes que hem dut a terme per a *Nueces de California*, per a Aspirina,... M'agraden perquè són premis que al client li mostren que la seva campanya ha estat reconeguda.

Hi ha algun aspecte que voldries comentar? T'ha sorgit algun dubte? Voldries afegir res més?

No, res més. Crec que ha estat una entrevista molt ordenada i molt completa.

Entrevista 6 de la fase B

Olga Suanya

Codirectora de l'oficina de Barcelona de Tinkle

Data: 11 de març de 2011

Durada: 36 minuts.

Em podries explicar breument la teva trajectòria professional?

Sóc llicenciada primer en Història i després en Periodisme. I quan estàvem a la Facultat de Periodisme, la majoria dels alumnes no sabíem de l'existència de les empreses consultores en Comunicació i Relacions Públiques. Tots volíem anar a treballar en un diari, o en una revista, o en una televisió, o a una ràdio.

La primera feina que vaig tenir es dedicava a l'edició de revistes per empreses, revistes corporatives, i a partir d'aquí em van trucar de *Burson-Marsteller* i allí vaig començar a tenir la relació amb agència.

Vaig estar un temps a *Burson-Marsteller*, i després amb el Javier Curtichs -que és qui lidera el projecte de *Tinkle* i que en aquell moment era el director de l'oficina de Barcelona de *Burson-Marsteller*- i l'Anna Diloy- que també treballava en aquell moment a *Burson-Marsteller*-, vam decidir muntar la nostra agència ja que compartíem una manera d'entendre el negoci. Consideràvem que el nostre negoci és molt local, i que de vegades justificar les estratègies que apliquem aquí a Londres, doncs no s'entén. Crèiem en una manera de fer, en una vessant més periodística. Jo crec que la feina que fem les agències de Comunicació, al final és com el d'una frontissa. Hem de posar en contacte dos móns en el fons tan diferents com són els departaments de Màrqueting -que al final són els nostres clients- amb periodistes que estan als mitjans.

És a dir, posar en contacte a gent que porta un discurs molt 'marquetinià', molt comercial, amb els periodistes, que mai compraran aquest discurs i et diran que posis un anunci. És a dir, hem de convertir aquest discurs 'marquetinià' i comercial, en una informació interessant per als periodistes. I, en aquest procés, nosaltres crèiem molt en la figura del periodista. El concepte Relacions Públiques, com que jo sóc periodista, no m'ha agradat gaire mai. Era desvincular-nos d'aquest concepte. Nosaltres no som una agència que fa actes i esdeveniments, volíem portar el concepte més a la vessant periodística: en saber què és un periodista, què li interessa, quins temes els hi interessin en funció de les especialitats, etc.

No podem fer 'café para todos' amb la informació que enviem als periodistes. Nosaltres els fem una informació gairebé *ad hoc* per cada mitjà. És a dir, a *La Vanguardia* no li encaixarà el mateix enfocament que a *l'Avui*, que a *El Mundo*, que a una televisió o a una ràdio. Doncs nosaltres hem de ser capaços de transformar això.

I, de fet, sota aquest concepte va néixer el projecte de *Tinkle* a l'octubre de 1999, amb el Javier [Curtichs], l'Anna [Diloy] i jo [Olga Suanya].

Vam començar tres persones a Barcelona, dues a Madrid -perquè sí que crèiem que, tot i els tres ser de Barcelona, el negoci tenia un pes important a Madrid-. Vam considerar que ja en el moment de néixer, havíem de ser una agència que donés servei a les dues ciutats. I a partir d'aquí hem anat creixent.

Quina és la teva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol?

Crec que l'actual crisi econòmica l'estem vivint com una molt bona oportunitat, per dues raons: per una banda, perquè s'ha fet molta neteja. El nostre sector aquí Espanya ha quedat poc definit, i sembla que qualsevol es pugui dedicar a la nostra feina. Hi ha molt poques agències especialitzades realment en la nostra feina, però venim d'una època -des de fa uns cinc o sis anys- en què van sorgir moltes agències. Hi ha hagut molt intrusisme professional. Inclús agències de publicitat que en el mateix *pack* els hi deien als clients que ja se n'encarregaven ells també de les relacions públiques. I això ha devaluat molt la professionalitat i la qualitat de la nostra feina.

Nosaltres diem una cosa, en què jo crec molt, que és que al final no ens fa tanta por la competència, com la incompetència.

La nostra feina ja costa per sí mateixa, hi ha clients que no saben ben bé per què et contracten. Nosaltres treballem molt el món dels intangibles, som una àrea poc definida. On hi cap tot, però de vegades ens costa acotar. I penso que això no ens ha ajudat massa.

Ara estem submergits en un moment de crisi econòmica, en el qual crec que qui més l'està patint són les agències de publicitat, ja que, al cap i a la fi, nosaltres [les relacions públiques] som una porció ínfima del pressupost d'un departament de Màrqueting. On se'n van les partides grans del pressupost, ja no només és en l'agència de publicitat, sinó en la producció i en al compra de mitjans.

Per tant, la crisi ha influït en el nostre sector fent neteja de gent que no són especialistes. I això ho notem molt en els concursos. Nosaltres anem a molts concursos i ara ens trobem els mateixos, els de tota la vida. Ens trobem amb *Roman & Asociados*, amb *Hill and Knowlton*... Ens trobem els qui realment ens dediquem a això. Abans anàvem a concursos amb agències de les que mai abans havíem sentit a parlar, o amb agències de publicitat -que pensàvem, : què estan fent aquí?-. I aquest tipus d'agències, fan *over promise*, perquè no coneixen el negoci. Prometen coses que al final no poden aconseguir, i el client queda descontent, però queda descontent fins al punt d'haver fet *PR*.

Ens hem trobat amb nous clients que, quan han vingut a nosaltres, han començat dient-nos "Jo en el *PR* no hi crec" o "Sempre que he fet *PR* m'han enredat". Llavors nosaltres hem d'esbrinar per què. Els hem de preguntar "Amb qui ho has intentat fer", etc.

Nosaltres creiem que s'han de fer plantejaments molt realistes. Per exemple, amb gent de Màrqueting que estan acostumats a comprar mitjans i a pagar X diners per sortir en X espai, que per exemple estan acostumats a pagar per sortir el dia 3 a *La Vanguardia* a la pàgina X, amb aquest text concret; costa fer-los entendre que nosaltres no anirem amb un pla de mitjans.

I l'altre tema, és l'oportunitat que ens dóna aquest moment de crisi. Ara els clients s'han adonat que es pot fer un altre tipus de Comunicació. Que és una Comunicació menys agressiva i menys quantitativa, però molt més qualitativa.

L'altra oportunitat que ens ha ofert aquest context de crisi i que nosaltres [a *Tinkle*] és una àrea en què ens hem especialitzat molt, és la Comunicació de Crisi. Que és una línia de negoci que sempre hem tingut, perquè tenim un perfil bastant Corporatiu i sempre hem treballat en molts casos de Crisi (tancaments de fàbriques, EROs, etc.). I aquests temps de crisi ens ha donat l'oportunitat d'aconseguir clients gràcies al nostre *expertise*. Per dues bandes: tant amb clients que ja teníem i que ara han d'afrontar situacions de crisi, com amb nous clients que han vingut a buscar-nos.

I, per tot plegat, crec que és un moment d'oportunitat per a nosaltres [*Tinkle*].

Quin càrrec o departament de l'empresa client és qui normalment contracta i exerceix de contacte habitual amb vosaltres com a agència?

La nostra interlocució sol ser amb el Departament de Màrqueting, amb el Departament de Comunicació - si la companyia disposa d'aquest departament-, o amb Direcció General directament.

I és diferent en funció del tipus de Comunicació que requereixin?

Depèn. Si és per temes de Comunicació Corporativa parlem més amb el director general de la companyia. Mentre que quan el nostre interlocutor és el Departament de Màrqueting, és per a temes més de gran *PR*.

El que ara ens trobem, sobretot amb companyies grans, és que ja tenen els seus departaments de Màrqueting amb responsables dividits per àrees de negoci, i després tenen també un director de Comunicació, però més a nivell global. Llavors ens trobem amb situacions a vegades complexes, perquè el nostre interlocutor primer és el *DirCom*, però després pot ser el responsable de màrqueting d'una divisió concreta. Nosaltres ens adaptem.

I és que la nostra feina, té un 30% de pedagogia pura i dura. Hem d'explicar vint-i-cinc vegades què és el que fem, per què ho fem...

Hi ha una anècdota que sempre explico, i és que ja fa molts anys que nosaltres treballem per *Gallo*, i la meua àvia, cada vegada que veu un nou anunci, em pregunta "I és simpàtica la Lídia Bosch" [protagonista d'alguns dels últims anuncis de la marca]. I jo li he de dir "Doncs no en tinc ni idea..." I això que explico amb la meua àvia, de vegades ens passa amb clients! Ens hem d'explicar molt bé.

I, en els últims anys, s'ha vist alguna evolució...?

Sí, jo crec que cada vegada els directors de Màrqueting i els directors de Comunicació comprenen millor quina és la nostra feina i els resultats que podem aconseguir.

S'han vist molts *case studies*, d'exemples de campanyes que han funcionat...

A veure, el gran repte que crec que tenim ara totes les agències és l'entorn 2.0 i els *social media*. I estem aprenent alhora les agències i els clients.

Però pel que fa al *PR* més tradicional, jo crec que sí, que cada vegada els nostres clients coneixen més quina és la nostra feina.

Com veus el moviment 2.0, les xarxes socials, els blocs... Han canviat la manera d'exercir les relacions públiques?

Per nosaltres és una oportunitat nova. Jo sempre explico que quan fa 10 o 15 anys van començar a aparèixer totes les versions digitals dels diaris, vam incorporar-los com un públic més. És a dir, els nostres públics pel que fa a mitjans de comunicació són: premsa, ràdio, televisió i premsa *online*. I *online* ho tenim tots ja molt assumit. Doncs les xarxes socials seran un altre punt.

Jo crec també que l'exercici que hem de fer és integrar-ho. Nosaltres som una agència que es dedica a gestionar percepcions. Per la qual cosa, a nosaltres l'entorn digital ens interessa a nivell de veure com podem gestionar percepcions en l'entorn digital. I aquí la clau està en els *social media*.

És a dir, nosaltres el que no farem és plantejar a un dels nostres clients, una campanya de *banners* a webs... això no és feina nostra. Nosaltres el que hem de veure és on està el *PR* 2.0, i el *PR* 2.0 està en la gestió amb *bloggers* (perquè els *bloggers* són generadors d'opinió i generadors de contingut). No són periodistes i, el que hem après d'aquests darrers dos anys en què hem estat treballant amb això de manera molt intensiva, és que no volen ser tractats com a periodistes. Hem d'entendre com volen ells que els hi arribi la informació, com volen que se'ls tracti, com volen que se'ls convoqui... en definitiva, com volen que interactuem amb ells.

Però el nostre *approach* amb això [el web 2.0] és des del punt de vista de la gestió de les percepcions. Tot el que són *bloggers*, tot el que són xarxes socials... La gestió d'un *Facebook* o d'un *Twitter*, té a veure amb la percepció d'aquella marca, és un canal més. Això ho movem. Ara, nosaltres no ens dediquem a fer campanyes de *banners*, ni disseny de pàgines web, ni res de tot això.

Què et sembla la funció del *community manager*? Com veus la seva relació amb les RRPP?

Doncs, de fet, nosaltres n'estem fent per alguns clients. És una manera de gestionar les percepcions. El que passa és que no creiem tant en la figura del *community manager*, sinó en la incorporació d'aquesta funció dins de l'equip.

És a dir, no tenim un departament que es dediqui a fer de *community managers*. Sí que tenim a unes persones que estan liderant tot l'equip 2.0, però hem estat treballant ben bé un any i mig, internament, tota aquesta preparació de l'equip, i ara el que estem fent és traslladar-ho a clients. El que estem fent és incorporar aquests coneixements 2.0 als equips.

Abans, les agències de Comunicació i RRPP estaven dividides en un departament de producció, un departament de redacció, un departament de gestió de bases de dades... Nosaltres mai hem cregut en aquest tipus d'estructura. Creiem en la gestió integral, i cada equip funciona com una unitat de negoci independent. És a dir, que hi ha un director de comptes amb els seus executius, i cada executiu controla les seves dues o tres comptes. I aquelles persones tenen tot el coneixement d'aquella compte.

Nosaltres creiem que la cadena de valor ha d'estar concentrada. Considerem que la persona que ha parlat amb el client, i a qui el client li ha donat el seu *feedback*, ha d'estar involucrada en la definició de l'estratègia, en l'elaboració dels materials, qui 'li ven el tema' al periodista... perquè creiem que el nostre valor està allí. Per tant, no tenia sentit crear un departament a banda.

Llavors, el que hem fet, és crear aquest equip digital, que el que ha fet ha estat formar a la resta de membres de tots els equips en aquest àmbit. De manera que els clients que ens demanen una aplicació digital, la treballem des de cadascun dels equips de comptes.

Les necessitats comunicatives dels clients, com us arriben? Els clients solen fer-vos arribar *briefings*? Quina informació inclouen generalment?

Nosaltres tenim una relació amb els clients -tot i que som un equip extern- molt directa. La nostra feina només es pot fer 'si estem a les cuines' dels clients. Això és bàsic.

Nosaltres, sobretot amb temes de Comunicació Corporativa, manegem una informació que és molt sensible. És a dir, la nostra relació amb el client s'ha de basar en l'absoluta confiança. Ens expliquen coses que són confidencials, però més enllà d'això, que són molt sensibles.

Per tant, el nostre paper ha de ser molt proactiu, en el sentit de saber detectar oportunitats de Comunicació.

Sí que ens poden passar un *brief*. Això sol passar amb els clients habituals. A principis d'any ens asseiem i li diem que, una vegada ja té tancat el pla de Màrqueting i ja té definits els objectius per aquell any, anem a veure com podem reforçar-los des del *PR*. A partir d'aquí, elaborem el nostre pla de *PR*, adaptat als objectius de Màrqueting. Aquesta seria la situació ideal.

Treballem després amb un *òptic* de planificació, que ens marca les directrius i que vindria a ser com un *road map*. Ens marca tot el que farem aquell any per eixos. Per exemple, a nivell de gran *PR*: quines marques potenciem, quins conceptes transmetem... El *PR* el que al final també ens permet és reforçar missatges de publicitat -nosaltres estem sempre en aquella frontera-.

Per altra banda, nosaltres podem potenciar temes que ells no poden comunicar a través de la publicitat.

Hi ha també un altre front, que és que nosaltres podem treballar amb determinats *targets* als qui el client no pot dedicar una partida pressupostària, però que nosaltres a nivell de *PR* sí que podem contactar.

I, una vegada definides les grans línies d'actuació del *road map*, treballem les línies trimestralment. I després, nosaltres parlem amb el client cada dia, i ens veiem amb ells cada tres setmanes o un mes.

Jo sempre dic que el que el client espera de nosaltres és proactivitat. No es limita a que ens lliurin un *brief* perquè treballem en un aspecte concret, sinó que nosaltres també siguem capaços de detectar possibles temes a comunicar. Perquè, de vegades, els clients no perceben què pot ser susceptible de fer-ne *PR*.

Ens hem trobat amb casos, en què un director de màrqueting ens explica que la novetat del seu producte aquell any és que han canviat de *packaging*. I aquest és el tema que ells consideren més important d'aquell any, ja que hi ha dedicat la major partida a nivell de pressupost de màrqueting. Doncs bé, la nostra feina també ha de ser capaços de dir-li al client que el fet que canviï de *packaging* no interessarà a ningú. I, en canvi, et menciona que han trobat un producte que ajuda als celíacs, i aquí els has de fer veure que sí que hi ha un missatge amb possibilitats d'arribar. Potser no es tracta del producte que et dona més vendes, però si a través de les accions de *PR* sobre aquest producte som capaços de treballar la marca, doncs estem ajudant a construir marca.

Aquest és el rol que hem de tenir nosaltres. El nostre paper ha de ser el de proposar deu coses, encara que al final només se'n faci una. Hem de ser molt *push*, hem de ser proactius i molt autònoms. Si els clients ens deixen fer, anem tirant. Ja que entenem que els clients ja tenen prou coses a fer.

Quins aspectes creus que els clients valoren més de les propostes d'accions de comunicació?

Jo crec que és l'enfocament, perquè crec que és on ells no hi cauen normalment. És la capacitat de mostrar-los com nosaltres som capaços de donar la volta a un element, com podem estirar el fil i ser capaços de fer-lo arribar a on ells no havien pensat. És el ser capaços de veure un tema des del vessant de la Comunicació.

El que sí que estem veient en companyies grans, que treballen amb moltes agències, és que cada vegada s'està tendint més als 360°. Ens trobem molt amb què una unitat de negoci ens presenta el seu pla de màrqueting a la vegada a nosaltres [com a agència consultora en Comunicació i RRPP], a l'agència que els porta el màrqueting directe, a l'agència de publicitat, a l'empresa que li porta la comunicació en punt de venda, a l'empresa que li organitza les activitats especials, etc. Ens ho presenten a tots, i al final

construïm entre tots un pla comú. Perquè a vegades l'agència que li porta al client l'activació en punts de venda, potser té previst fer una acció que pot ser interessant a nivell de comunicació. A veure, si el que tenen previst és fer una acció comercial en un hipermercat, evidentment nosaltres no podem fer *PR* d'això, però si a aquesta acció hi afegim altres ingredients, potser podem explotar a nivell de mitjans de comunicació aquesta acció, des d'una altra vessant.

Aquesta interrelació entre diferents agències, sí que l'estem vivint bastant últimament. Treballem conjuntament, i, de fet, estem molt acostumats a treballar amb d'altres agències.

I a nosaltres ens enriqueix també molt treballar conjuntament amb d'altres agències. Nosaltres tenim una formació molt periodística, i també ens enriqueix molt veure enfocaments més 'marquetinians' o publicitaris.

Quines competències, atributs, característiques personals... creus que són les més recomanables per a un professional de les RRPP?

El que més valorem nosaltres és la implicació en el projecte. Nosaltres som una agència que fixem poc, perquè apostem molt per la gent que ja tenim a dins.

El món de l'agència és el que és, i no podem competir amb el que paguen a departaments integrats de comunicació d'empreses, però les característiques pròpies de treballar en una agència i les possibilitats de realització professional són molt més àmplies perquè tenim molt més marge de maniobra, tenim molta més capacitat de treballar per projectes diferents.

I nosaltres sempre hem apostat molt per la nostra pedrera. És a dir, tots els becaris que fan pràctiques aquí fruit de convenis amb universitats, si funcionen i necessitem incorporar algú en plantilla, apostarem per ells.

En aquests moments, de 6 directores de comptes que hi ha a la nostra oficina de Barcelona, 2 van ser becàries en el seu moment, i són gent que ara està gestionant equips de 6 o 7 persones. És a dir, són gent que ha tingut una trajectòria, que ha après amb nosaltres i que ha compartit la nostra visió.

Jo sempre dic que nosaltres treballem amb intangibles, no fabriquem ni bolígrafs ni aigües, ni cotxes... Treballem en el món dels intangibles i, per tant, és tan important l'aportació de cadascú! El valor que aportem com a agència és la suma del valor que aportem cadascú de nosaltres, des de l'últim becari fins al director general. Per la qual cosa, necessitem gent que aportí aquest valor. I entenem que perquè la gent aportí aquest valor, cal oferir-li una trajectòria professional. Nosaltres oferim possibilitats de promoció.

En un sector en el qual hi ha molta rotació, nosaltres tenim una rotació bastant baixa, la qual cosa els nostres clients agraeixen bastant. Els clients valoren la implicació dels equips, el fet també que els nostres equips siguin molt sèniors... al contrari que en altre agències, on el dia de la presentació hi va el director general, el director de l'oficina, el director de comptes... i a la següent reunió només hi va l'últim júnior... Aquí, la implicació de les directores d'equip és total amb tots els clients i fins i tot l'Anna [Diloy] i jo [l'Olga Suanya] [les directores de l'oficina de Barcelona] estem implicades en el dia a dia d'alguns clients. Jo crec que la *seniority* és un dels actius que tenim nosaltres [*Tinkle*] com a agència.

I la creativitat, com la valorem com a competència professional en el sector?

Nosaltres la creativitat la valorem molt, la treballem... però el que no podem fer és competir amb les presentacions de les propostes que poden fer les agències de publicitat. Però és que no és el nostre rol. La nostra creativitat és més de concepte. Nosaltres proposem accions que tenen un objectiu exclusivament mediàtic. A vegades muntem un *show cooking* per explicar un nou producte i l'objectiu no és que en aquell acte hi assisteixin gran nombre de persones, sinó que el que necessitem és que en el moment en que vingui la televisió, n'hi hagi cinc. Muntem els temes, si cal, a mida.

Després, és clar que col·laborem amb estudis de disseny perquè ens ajudin a visualitzar algunes de les nostres idees. A vegades, per presentar una idea a un client, si la pots acompanyar d'una imatge gràfica, doncs molt millor. I així, la creativitat de les propostes també la treballem. Però la nostra creativitat és més conceptual que de disseny.

A grans trets, com esteu organitzats a la vostra agència?

Bàsicament oferim tres serveis: relació amb mitjans de comunicació -que és la nostra faceta més important-, relació amb líders d'opinió i relació amb institucions.

A partir d'aquí, sí que és cert que en funció del client, hi ha vegades que ens demanen un servei una mica més ampli, d'assessorament amb altres temes i llavors actuem com a coordinadors. Amb això vull dir que nosaltres a *Tinkle* no gestionem publicitat, ni fem pàgines web, ni màrqueting directe. La qual cosa no vol dir que si un client ens ho demana i vol la nostra ajuda perquè ens considera el seu *partner* de confiança, busquem qui li pot donar un cop de mà i el coordinem, però més a nivell de coordinació del projecte. Però són serveis que s'escapen del nostre *core business*.

Treballem per equips, que són com unitats de negoci. A la nostra oficina de Barcelona, en aquests moments tenim a 6 equips. 3 els controla l'Anna [Diloy] i els altres 3 els controlo jo [Olga Suanya]. I és que, de fet, treballem quasi com si fóssim dues oficines.

Però el que compartim entre tots és una metodologia comuna. Però al final, jo et puc explicar molt poc dels clients que porta l'Anna [Diloy], igual que ella segurament no et sabrà dir què estem fent pels meus. Creiem molt en condensar el valor en un mateix equip de gent i així és com ho tenim organitzat. Aquí [a Barcelona], a Madrid i a Portugal.

En la planificació d'una campanya de relacions públiques, com s'aborda la creativitat? De manera individual, en equip...?

Normalment treballem a través de *brainstormings* amb l'equip implicat en aquella proposta o compte concreta, però de vegades també treballem de manera transversal. Perquè és veritat que, de vegades, algú que no estigui implicat en el dia a dia del client, et pot aportar idees fresques.

I el que també fem molt aquí [a *Tinkle*], és que periòdicament, els equips treballin *case studies*. Intentem fer-ho cada dos mesos. Ens quedem tots aquí un migdia i cada equip presenta un *case study*, alguna acció que hagi fet que sigui interessant d'explicar perquè ha aplicat alguna tècnica nova, o perquè ha fet alguna cosa que ha funcionat bé... Una mica, el que pretenem és compartir experiències. Una altra de les característiques que tenim com a agència, és que no estem especialitzats en cap sector. I això és una cosa volguda. Nosaltres creiem que el fet de treballar pràcticament per a tots els sectors d'activitat, sí que ens fa ser menys especialistes, però també ens permet estar molt més oberts. Això fa que nosaltres estiguem en contacte permanent amb tot tipus de periodistes. Podem estar parlant amb el cap d'Economia de *La Vanguardia*, com amb la directora del *Pronto*. Hem de tenir registres diferents, maneres de treballar diferents, projectes diferents i productes diferents.

Llavors, el fet de poder creuar sinèrgies, també ens ajuda molt. Sí que és veritat que l'equip que està especialitzat en *Pharma*, ha d'utilitzar un llenguatge diferent i que hi ha coses que no poden dir. Però nosaltres treballem per a dos sectors com són el de l'Alimentació i el farmacèutic, i te n'adones que el sector farmacèutic cada vegada es vol acostar més al gran consum, i que el de l'Alimentació vol acostar-se més a la Nutrició. Per la qual cosa, està molt bé que creuem experiències entre els equips.

Quina és la vostra relació amb agències de publicitat?

Doncs, com abans et comentava, de vegades treballem molt conjuntament amb agències de publicitat, amb agències de Comunicació en punt de venda, etc.

[veure resposta pregunta 4]

Com veus la figura de director creatiu en el sector de les Relacions Públiques?

És que nosaltres no tenim aquesta figura. Jo crec que és una figura del món de la Publicitat. No entenc què és un director creatiu en una agència de Comunicació i de Relacions Públiques. No entenc quin rol ha de tenir. Perquè, al final, el que aportaria un director creatiu és el que està aportant l'equip responsable d'aquella compte. És una feina d'equip en el nostre cas, de coneixement del client. En relacions Públiques, no entenc quin rol juga un director creatiu. No li veig el sentit. Ni m'he trobat mai amb cap agència que en tingui. És un concepte que veu molt del món de la Publicitat. I, és clar, nosaltres no som una agència sortida del món de la Publicitat.

Coneixes directors creatius d'empreses consultores en comunicació i RRPP? Quins? Quines són les seves funcions?

[Anul·lada. Veure resposta a pregunta 10]

Hi ha alguns casos, algunes àrees d'especialització, que requereixin més creativitat?

Jo crec que tots. Tota la nostra gent ha de ser creativa, però en el sentit que et deia abans, a nivell de concepte. Al final, el *PR*, és el concepte contrari que el camí més curt és la línia recta. El camí més recte és la Publicitat. Nosaltres, per aconseguir un objectiu de *PR*, hi hem de donar tres o quatre voltes. En el fons, el que estàs fent. És col·lar-li un gol al periodista.

Al final, nosaltres hem d'arribar al nostre objectiu per la tangent. Hem d'emprar uns missatges que defugin d'un missatge de marca molt comercial.

Amb depèn de quin missatge no arribaràs mai a sortir publicat en un titular d'un diari. Però, si sabem buscar-hi un altre enfocament, segurament tampoc sortirem al titular, però potser sí al subtítol. Al final, però, es tracta d'un tema de percepció. I, la diferència està entre la diferent valoració que hi ha entre una pàgina de publicitat amb un missatge comercial molt clar, i un article on un prescriptor t'està donant la seva opinió sobre un determinat producte. Si un lector compra *La Vanguardia* perquè és el seu diari de referència i confia en un dels redactors que firmen els seus articles com un referent, la seva opinió tindrà un pes diferent en el lector. La percepció serà diferent. I la nostra feina és gestionar percepcions.

Empreu alguna tècnica específica de creativitat?

Exposició de *case studies*, transmissió de l'experiència *brainstormings*.

[Veure resposta a pregunta 8]

Com valoren els premis del sector?

No ens presentem mai a res, nosaltres. Hem estat considerats la millor agència per part de *PR Noticias*, però la nostra màxima és que nosaltres no som els protagonistes.

I és que, per exemple, tampoc solem emprar la pràctica d'enviar notes de premsa anunciant que hem guanyat un nou client amb el típic titular de '*Tinkle* ha ganado la cuenta de...'. Aquest no és el nostre estil. No ens sentim còmodes amb això. La nostra feina és donar protagonisme als clients. Nosaltres hem d'estar en un segon pla. Tampoc tenim una figura comercial que es dediqui a picar portes. El *New Business* l'acabem fent el Javier [Curtichs], l'Anna [Diloy] i jo [Olga Suanya] però a partir de la gent que ens truca. Ja sigui perquè hi ha directors de màrqueting que canvien d'empresa i volen treballar amb nosaltres també des de la seva nova companyia, o perquè algú els hi ha recomanat *Tinkle*... Al final, es tracta d'una tema de recomanació. Activament, nosaltres no fem res. Creiem que el protagonisme ha de ser per als nostres clients, i no per nosaltres.

Hi ha algun aspecte que voldries comentar? T'ha sorgit algun dubte? Voldries afegir res més?

Doncs espero que t'hagi ajudat. Al final, crec que és interessant compartir experiències.

Entrevista 7 de la fase B

Yolanda Torres

Sòcia fundadora d'Equipo Singular

Data: 4 d'abril de 2011

Durada: 48 minuts.

Em podries explicar breument la teva trajectòria professional?

L'any 1992 [l'any dels Jocs Olímpics de Barcelona] vaig entrar com a relacions públiques del *village* dels *sponsors* olímpics. Sóc traductora (parlo anglès, francès, català i castellà) i a través de la Cambra de Comerç i a través d'unes oposicions, vaig passar a ser la relacions públiques del *village*. I allí vaig conèixer a *Parallel Media*, que era l'empresa que en aquells moments s'encarregava de buscar als *sponsors* olímpics. Tenien oficines a Londres, a Tòquio, a Nova York... i volien obrir una oficina a Barcelona. Era una empresa molt potent de *management* esportiu, que portava la compte mundial de *Pepsi*, la compte mundial de *Heineken*... I jo vaig obrir l'oficina de Barcelona. Vaig ser-ne la directora comercial.

Després, per als esdeveniments que es feien a Espanya, contactava molt amb NH Hotels. I l'any 1994 em van agafar com a responsable de patrocinis, però vaig acabar com a cap d'esdeveniments especials, que era un embrió de departament de màrqueting. Allí vaig portar els acords dels equips de primera divisió, etc. I allí vaig conèixer al Paco Caro, que en aquells moments era el director general de NH Hotels. I, l'any 1996, vam fundar *Equipo Singular* amb un altre soci, que es diu Gonzalo.

És important apuntar que un esdeveniment com els Jocs Olímpics, van marcar un abans i un després en la història de la comunicació en el nostre país. Hi ha molt pocs esdeveniments que marquin tant a una ciutat. Uns Jocs Olímpics són l'esdeveniment de màrqueting més important del món. Situen una ciutat al món. És un esdeveniment molt important, que va fer que el sector de la comunicació i les relacions públiques s'obris a Barcelona.

Quina és la teva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol?

Nosaltres portem projectes de comunicació per a clients que són fixes. I passa que com que la majoria d'aquests són multinacionals, i la majoria de multinacionals tenen seu fora de l'Estat -tot i que nosaltres tenim multinacionals amb seu aquí, com ara Mango, *Pronovias*...-. Però la majoria dels nostres clients tenen la central a França, a Holanda... I això ha fet que nosaltres visquéssim abans la crisi, sobretot a finals del 2007, i poc a poc Europa comença a despuntar.

Però el que ha provocat aquesta última crisi és que els clients estiguin més indecisos, ha fet que la gent es trobi molt insegura. I això afecta a l'hora de prendre decisions. Es fan coses i nosaltres afortunadament rebem molts *briefings*, estem molt actius, però sí que és veritat que costa més arribar a tancar projectes. Hi ha molta inseguretat.

Quin càrrec o departament de l'empresa client és qui normalment es posa en contacte amb vosaltres i exerceix de contacte habitual amb vosaltres com a agència?

El Paco Caro fa de cap visible quasi del 70% dels clients d'*Equipo Singular*. És el president de la companyia. La gent és molt important, perquè al final la gent busca gent.

I, al final, la gent ens truca a mi, al Paco... suposo perquè ja portem més anys i perquè som més visibles. Potser perquè som els pares de la criatura, tenim més visibilitat.

I, quants més anys portes, més coneixes el sector i també a més gent. I, al final, a la nostra feina de Comunicació, és conèixer gent.

I, a nivell de client, amb qui parleu normalment?

En tot allò que sigui comunicar empresa, els directors generals hi tenen molt a dir. La comunicació de l'empresa l'ha de dirigir un càrrec important. És a dir, és difícil que un director general, que un president executiu... es desvinculi d'un tema important de comunicació. Perquè, al final, estàs parlant de la seva empresa. Una empresa que traspasa i estableix una conversa amb el mercat. I jo crec que és molt important que s'hi involucri l'alta direcció de la companyia.

I nosaltres tenim la sort que el nostre nivell d'interlocució és molt alta. Després, en el dia a dia, nosaltres parlem amb molts directors de màrqueting i directors de comunicació, però en el moment de decidir l'estratègia de comunicació, direcció general hi té molt a dir. Després també hi participarà direcció de màrqueting, i, si es tracta d'accions que poden repercutir en els clients, també hi tindrà molt a dir direcció comercial.

En definitiva, la nostra interlocució amb els clients és a nivell de càrrecs directius. I dependrà del nivell d'executius que siguin els càrrecs. Hi ha presidències menys executives, direccions generals que estan més vinculades als departaments comercials... però, al final, tractem amb els càrrecs directius.

Quina és la relació que creus hauria d'existir entre màrqueting i relacions públiques?

Nosaltres creiem que es tracta de dues funcions que han d'estar totalment unides. Màrqueting és una pota més, i una pota molt important. Depenent de les estratègies de màrqueting que segueixin les diferents empreses, farem més focus en la comunicació *below the line* o no.

És que les pròpies relacions públiques són també màrqueting i el màrqueting són relacions públiques. Fins i tot la compra de mitjans són relacions públiques, perquè també estàs parlant al final amb persones. Tot som persones. Al final, les relacions públiques es basen en l'empatia, en saber qui són els teus prescriptors... saber qui són les persones amb qui has de tractar.

Com veus el moviment 2.0, les xarxes socials, els blocs... Han canviat la manera d'exercir les relacions públiques?

L'avantatge que té el món de la comunicació és que t'has de reinventar o morir. La comunicació és activa, creix, canvia... I nosaltres [a *Equipo Singular*], d'una manera natural, hem anat incorporant tots aquests nous serveis. Hem ofert formació sobre comunicació a través de la xarxa a càrrecs directius, i també ho hem incorporat en la planificació de les accions. Però estem incorporant aquests nous canals d'una manera molt natural. I aquí a l'oficina hi ha *community managers*... És una via de comunicació més, molt important, però, en definitiva, una via de comunicació més. I ho hem incorporat com s'han anat incorporant la resta dels serveis.

Com veus la funció del *community manager*... com a servei també ofert per part de les agències de relacions públiques?

I tant. Joestic fent ara un màster en Comunicació Digital perquè vull conèixer més d'aquest món, i l'altre dia vam fer una classe de màrqueting viral, en el qual em vaig quedar esgarrifada perquè no he sentit abans parlar mai de prescriptors, de focus, de grups i de màrqueting relacional. Al final, es tracta del mateix que hem estat fent sempre nosaltres, però en un altre context.

Què són les xarxes socials? Què és *LinkedIn*? Què és *Xing*? Què és *Tuenti*? Què és *Twitter*? Prescripció.

Què són els seguidors? A qui segueixen? Al prescriptor.

Què són els *bloggers*?

Tot aquest nou món a nosaltres ens és molt més fàcil d'entendre, ja que venim de la prescripció. Ara està en boca de tots però és que nosaltres de plans d'influència ja fa vuit que n'estem fent.

Les xarxes socials són un mitjà totalment natural. És la nostra feina. És que ja ho estem fent. Ara s'ha ampliat el ventall.

Doncs ara, canviant una mica de tema, quan us arriba una necessitat comunicativa per part d'un client, normalment com us ho transmeten?

Ens fan un *briefing* i després tenim una reunió. O ens truquen. Nosaltres tenim la sort que quan ens truquen ja saben qui som, qui són els nostres clients... ja tenen un mínim coneixement de a qui s'estan adreçant. I després tenim una reunió. Depèn, és molt obert.

Si tenim un *briefing*, potser primer nosaltres fem un petit *brainstorming* per decidir o adjudicar la compta a l'equip.

Per a nosaltres les reunions amb el client són importantíssimes. A l'hora de definir una acció de comunicació, fem moltes reunions amb el client. Però també depèn del tipus de client. Cada client és diferent.

Nosaltres, al cap i a la fi, el que acabem definint és l'estratègia de posicionament del client, i, per tant, necessitem conèixer-ne tots els detalls. Ens cal saber si es tracta d'una acció global, perquè de vegades el *briefing* prové de la central europea i després cada mercat necessitarà una planificació i una execució diferent. En un entorn cada vegada més global, nosaltres cada vegada fem accions més locals.

Si l'empresa té la seu a Catalunya o Espanya, lògicament coneixerà més el mercat d'aquí; mentre que si el *briefing* prové de França o d'Alemanya, l'haurem d'adaptar més. Cada cas és diferent, però ens calen moltes reunions.

Quins aspectes creus que els clients valoren més de les vostres propostes d'accions de comunicació?

En aquest moment, es valora moltíssim l'aspecte tàctic. Ser capaços de dur a terme el que estem posant al paper.

També és moment de creativitat. Els clients també busquen creativitat. I busquen també una perfecta execució i molta transparència.

Nosaltres estem també subjectes al boca orella. Treballem amb la gent. Al final, un client content porta més clients. I un client descontent treu clients.

Al final, nosaltres som una empresa d'aquí i ens ho guanyem tot nosaltres sols. No tenim el recolzament europeu de comptes guanyades a nivell europeu.

I, en aquest context, la confiança és molt important. Nosaltres tenim clients que ja porten molts anys amb nosaltres, i, bàsicament, és perquè els donem confiança. El més important és: el que dius, com, ho dius i la confiança que transmetes.

Quines competències, atributs, característiques personals... creus que són les més recomanables per a un professional de les RRPP?

Si estem parlant de càrrecs intermedis, han de tenir experiència en el sector. També ha de tenir formació, però moltes vegades l'experiència supleix poca formació.

S'ha de ser una persona molt oberta, amb moltes ganes d'aprendre. Li ha d'agradar el que fa, li ha d'agradar la gent.

Li han d'agradar els productes que volen llançar els nostres clients, li ha d'agradar el màrqueting, li ha d'agradar la comunicació... ha de ser un apassionat de la nostra feina.

Ha de tenir també paciència, lògica i paciència.

I, importantíssim, ha de parlar idiomes. A Catalunya, mínim han de parlar 3 llengües perfectament [català, castellà i anglès]. I després tenim gent que parla francès, hi ha qui parla alemany, italià, portuguès... la quarta llengua és una mica un complement.

Alguna altra? I la creativitat, com la valores com a competència professional en el sector?

La creativitat és molt important si va acompanyada d'una perfecta execució. Si no, espanta.

Si ets capaç d'aportar creativitat i garantir una perfecta execució, ets el 'rei del mambo'. No val tirar focs d'artifici.

A grans trets, com esteu organitzats a la vostra agència?

Nosaltres estem especialitzats en luxe i moda. I també en aquelles companyies que volen esdevenir un referent en tendència dins del seu sector, com podrien ser *Chupa Chups*, *Logitech*... Això no treu que organitzem esdeveniments més corporatius per a la banca, per exemple. Som posicionadors de marques.

Estem organitzats per sectors. Tenim equips especialitzats en comunicació de moda, de turisme, indústria, gran consum...

I després tenim també serveis generals: disseny gràfic, producció d'esdeveniments, documentació... I després, la comunicació *online*, està integrada dins de cada sector.

I el departament creatiu es divideix entre els de producció d'esdeveniments, disseny gràfic i comunicació *online*. Però és que tots els equips tenen creativitat, els equips especialitzats en sectors tenen creativitat també ells mateixos. És a dir, tot i que disseny sigui creativitat pura i producció tingui també una pota de creativitat, cada membre d'equip té també un component de creativitat. Per exemple, un *community manager*, si no és una mica creatiu en el moment de proposar accions...

I també en el moment de dissenyar una estratègia de comunicació i un pla de comunicació, si no ets una mica creatiu...

Tot i així, lògicament hi ha perfils dins l'agència més creatius que d'altres, però solem col·laborar molt entre nosaltres. Fem molts *brainstormings*... però és que ja tenim una manera de pensar creativa. Pensa que nosaltres estem rebent constantment molts *inputs*. Tenim un *creative thinking* general.

Aquí, tots som creatius. Però és evident que l'equip de disseny gràfic és totalment creatiu, i que el de producció d'esdeveniments ho és en un 50%. El cap de producció, és un director creatiu. Però, com deia abans, aporta una creativitat que dóna seguretat, perquè saps que segur que es podrà dur a terme a la pràctica.

En la planificació d'un nou projecte, com treballeu a l'hora de fer una proposta per a un client, de pensar en l'estratègia...?

Solem demanar ajuda i treballar en equip. Fem molts *brainstormings*, moltes reunions internes... Som molt oberts. Tenim una estructura bastant plana. Tots parlem de tot. Tots estem vinculats a tot. *Equipo* [*Singular*] és molt 'equipo'.

A veure, si es tracta d'un projecte per a l'organització d'un esdeveniment i li arriba directament al cap de producció, que ja és un director creatiu, no necessitarà segurament convocar una reunió creativa, perquè ja sabrà com plantejar la proposta. Però a ell el demanen moltíssim els altres membres dels equips. És una figura molt important, perquè ajuda als altres equips. Però també si ets el cap del sector de comunicació en moda, també has de tenir una ment creativa.

Treballeu conjuntament amb altres agències a nivell internacional?

No. Al principi formàvem part d'una xarxa internacional, però al final nosaltres tirem pels nostres medis. Perquè a vegades en aquestes xarxes hi ha molt bona intenció però no hi ha un objectiu.

El que passa és que nosaltres tenim contactes en els principals mercats: hem obert Desigual a Londres... Jo personalment vaig portar per Turisme de Catalunya la gira de l'any de la Gastronomia i vaig estar a Milà, Torí, París, Saragossa, Madrid i Nova York.

També hem estat a Nova York per a clients com *Pronovias* o *Mango*. En aquests casos, el que volem és exportar la imatge del nostre client a Nova York. O creem una sinèrgia amb les agències que ens ajuden allí.

Nosaltres ja tenim els nostres contactes, coneixem agències amb qui treballar en aquests casos. Al final, per a cada client i cada necessitat concerta, treballem amb els *partners* que millor creiem ens poden ajudar.

I, a la vegada, a nosaltres també ens poden arribar projectes d'altres agències que treballen a l'estranger. Ens han recomanat per exemple per a marques dels Estats Units que volen fer una acció de comunicació a Espanya.

Com veuries la figura de director creatiu en el sector?

No veig aquesta figura en el sector de les agències de relacions públiques.

Jo crec que és important que, si hi ha un departament de producció -que nosaltres el tenim i és molt important-, ha d'haver-hi personal creatiu. Però que, si no, la creativitat ha d'estar en cada persona. És a dir, a l'hora de buscar nous membres per l'equip, s'han de buscar perfils que ja siguin creatius. Perquè, en el moment de plantejar una estratègia de relacions públiques, has de ser creatiu.

És impossible que hi hagi una persona que faci les funcions únicament de creatiu i que no parin de demanar-li: 'ara pensa en *Chupa Chups*', ara pensa en aquest altre client,... És impossible, el cremariem en dos dies.

Nosaltres ho tenim fàcil perquè des de l'equip de disseny gràfic, ja són tots creatius, també el departament de producció d'esdeveniments... però crec que tots ho hem de ser una mica. I és que la nostra feina és una feina creativa.

Coneixes directors creatius d'empreses consultores en comunicació i RRPP?

Jo crec que no és una figura que estigui extensa dins del sector. Sí que n'hi ha a les empreses especialitzades en la producció d'esdeveniments.

I, clar, nosaltres també tenim una pota de producció d'esdeveniments. I això ens fa una mica diferents. Però les agències de relacions públiques, no.

Hi ha algunes pràctiques o àrees d'especialització que requereixin més creativitat?

Sí, i tant, és clar, totalment. Un llançament de producte requereix molta creativitat: com el fas, com l'envies, si està recolzat en una acció d'*street marketing*...

Tota la part de comunicació *online* també requereix molta creativitat. Imagina't comunicar un patrocini de *Cibeles* i vinculat a la moda i el cinema: és molt creatiu.

Potser una nota de premsa de presentació de resultats econòmics potser no és tan creativa...

Jo crec que el nostre tret diferencial és que som molt creatius però que donem molta seguretat a la vegada, perquè tenim molta experiència. Sabem del que estem parlant.

I una altra de les nostres avantatges competitives, és que som igual de forts a Barcelona que a Madrid. Competim al primer nivell en els dos mercats.

Empreu alguna tècnica específica de creativitat?

Bàsicament és l'experiència. És que en sabem molt. Portem molts anys i hem vist moltes coses. Estem en contacte amb molta gent i això ens permet tenir un *creative thinking*. Tenim una manera de pensar creativa. Quan ens estan parlant ja se'ns estan acudint coses, referències, coses que ens agraden... Ja som una mica així...

És que és lògic. Per *Moët & Chandon* acaben de tornar de Los Angeles on han anat a preparar la roda de premsa amb el Javier Bardem... Tu saps a Los Angeles tot el que han vist? Tot son *inputs* que reben.

I també fa poc hem estat ajudant en la inauguració de Mango a Rússia i fent també una acció a Shangai... absorbeixen moltes coses: tendències... Nosaltres aprenem molt gràcies als nostres clients. Ens autoalimentem.

Organitzem molts esdeveniments fora d'Espanya, i això ens aporta noves maneres de pensar. Organitzem un *shooting* per *Vanity Fair*, col·laborem amb el Festival de Cinema de Sant Sebastià,... anem a París, a Shangai... Si ets el responsable de la compte de *Versace* i t'emportes els periodistes a veure la desfilada a Milà, estàs en un entorn totalment creatiu. Com no serà creatiu *Versace*? I tu t'empapes' d'això, i també aportes. Anem construint conjuntament.

A l'hora de l'avaluació dels resultats, avaluem d'alguna manera l'èxit o el fracàs del valor creatiu d'un programa de relacions públiques?

Nosaltres avaluem internament totes les accions que hem desenvolupat per als nostres clients. A banda que tenim els ROI del client. Tenim també a clients amb *success fee*. Ens marquen també els clients els objectius que hem d'assolir... Ho tenim tot molt marcat. Fem reunions, fem seguiment... En el cas d'organitzar un esdeveniment i encarregar-nos també de la convocatòria, avaluarem quin tant per cent de persones convocades hi han assistit, per exemple. Com que els tenim tots fitxats, podem saber perfectament qui ha vingut i qui no.

Si fem una acció amb mitjans de comunicació, avaluarem també el *clipping*. Si fem una acció en el qual busquem boca orela, analitzarem el *buzzing* que hem aconseguit... L'avaluació anirà en funció del tipus d'acció que hem realitzat.

Com valoreu els premis del sector?

Nosaltres no ens presentem a cap premi. En aquest sentit, com es veu al nostre logotip, nosaltres actuem com a 'ombres' dels nostres clients. No ens agrada ser els protagonistes. Aquesta és la nostra filosofia. Potser la canviarem una mica perquè amb l'entrada de la comunicació *online* es demana més la presència, però aquesta és la nostra filosofia ara com ara. Nosaltres som l'ombra dels nostres clients. Qui ha de ser important són els clients, no nosaltres. Aquesta és una mica la nostra filosofia.

Ara estem participant en un premi per la inauguració del Gran Casino Costa Brava, però ens hi presentem perquè així ho vol el client. Ens presentarem a *Eventoplus*... però sempre és perquè el client ens ho demana, no per motius propis.

Nosaltres no podem estar per davant del client. Nosaltres treballem per a ells i així ho tenim ficat a la sang.

A més, ja se'ns coneix prou. Potser hi ha qui pensa que som massa hermètics...

Hi ha algun aspecte que voldries comentar? T'ha sorgit algun dubte? Voldries afegir res més?

Sí, nosaltres som molt creatius... però perquè ens agrada molt i perquè tenim aquesta pota d'organitzadors d'esdeveniments per a aquest tipus de clients. Tenim a vuit persones entre els equips de disseny gràfic i de producció d'esdeveniments que són molt creatius. Això significa que tenim una pota molt important a nivell de creativitat. Però, a la vegada, tots els altres membres dels altres equips també ho som.

Des del principi hem tingut present que la creativitat és una de les nostres forteses. Creiem que és molt important a l'hora de fer *branding*: saber donar-li la volta. Aconseguir una diferenciació del producte... que sigui percebut d'una determinada manera...

Creiem que el contingut és molt important -el contingut també ha de ser molt bo-, però com ho presentes, com ho comuniqués... tot el que destil·la el producte és molt important.

Nosaltres treballem més el posicionament que el *lobby*. De *lobby* també en fem per a determinats clients, però el nostre portafoli és més de posicionament. No fem comunicació política, no fem comunicació de salut... no som com altres agències que estan més especialitzades en comunicació corporativa i de crisi. Tot i que per a determinats clients també hem estat al seu costat en els moments de crisi, però som més estratègics de producte. El nostre fort és posicionar productes i serveis. I el posicionament d'un producte, o d'un servei, requereix creativitat.

També el posicionament d'una ciutat o d'una destinació turística requereixen creativitat. Nosaltres hem portat durant anys la campanya 'Eivissa autèntica i natural' i crec que ara és una destinació *mega cool*, i fa quatre anys no ho era tant.

I com veus els cursos de formació dins l'agència?

En fem. Per exemple, ara n'estem fent un en Màrqueting 2.0. En busquem. Hi ha vegades que en fem sobre lideratge. Aquí tenim un departament de Recursos Humans que funciona molt bé i van buscant. Tenim acords amb els principals universitats i també venen estudiants a fer pràctiques a l'agència.

I a nivell de competidors, quins són els vostres principals competidors?

Un bon competidor nostre és *Interprofit*. A nivell de producció d'esdeveniments també *Apple Tree*. I, a nivell més general, les grans multinacionals (*Burson-Marsteller*, *Hill and Knowlton*, *Weber Shandwick*...)

però amb força diferència perquè nosaltres som més independents.

I a Madrid: *Globally*... i multinacionals com *Bassat Ogilvy Comunicació*.

I a nivell de comunicació *online* ho fan molt bé *Shackelton* i *Territorio Creativo*.

Entrevista 8 de la fase B

Nerea Idoeta

Directora d'estratègia i desenvolupament, i sòcia, d'Interprofit

Data: 29 d'abril de 2011

Durada: 1 hora i 43 segons.

¿Me podrías explicar brevemente qué responsabilidades implica tu cargo como responsable de estrategia y desarrollo?

Mis responsabilidades incluyen la coordinación de los 5 equipos de cuentas que hay en la oficina de Barcelona, y después toda el área de *new business* y de estrategia para nuevos clientes. También doy apoyo a la oficina de Madrid. En Madrid tenemos un despacho propio con 10 personas. En Madrid la empresa es 100% *Interprofit*. Hace años empezó siendo una *join venture*, pero hoy en día es 100% *Interprofit*. El accionariado es el mismo que el de Barcelona. Y entonces, damos soporte también a Madrid.

Primero de todo, ¿Me podrías explicar un poco sobre tu trayectoria profesional?

La mía, ¿No?

Sí, brevemente, es para contextualizar un poco la entrevista.

Yo soy licenciada en Ciencias Sociales y de la Información, periodista. Licenciada en la Universidad del País Vasco. Trabajé 4 años y medio en Madrid con Manuel Campo Vidal, en los medios de comunicación en los que él estaba entonces. Y después vine a Barcelona. En el año 1992 fui 5 años corresponsal de la revista *Dinero*, del Grupo Z. Y después, empecé a trabajar en *Interprofit*.

Mientras tanto, he escrito dos libros, uno de ellos es interesante porque es sobre el sector. Uno de ellos es *300 motores de Cataluña*, que reúne biografías de líderes de distintos sectores en Cataluña. Y el otro es el *Libro práctico de las relaciones públicas*. Este libro me lo encargó ADECEC, que es la patronal del sector y es del año creo que 97. Primero lo editó ADECEC con una subvención del FORCEM y después compró los derechos la Editorial Folio.

Y por lo que se refiere a mi trayectoria en *Interprofit*, yo empecé siendo directora de cuentas, y desde hace 4 años soy directora de estrategia y desarrollo. En total, creo que llevo 14 años en la compañía.

Casi a todas las personas que estoy entrevistando, sois periodistas. Cuando estabais estudiando en la universidad, ¿existían ya los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas?

No. Bueno, Publicidad sí. Yo estudié en la Universidad del País Vasco, en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Información. Y en la facultad había dos ramas, o Periodismo o Publicidad. No había nada más.

Y sí que en Periodismo tocabas, -yo creo que era en una asignatura en quinto-, tocabas los gabinetes de prensa, pero sobre todo lo que eran los gabinetes de prensa puro y duro de la parte política. Es decir, departamentos de prensa de partidos políticos, de gobiernos,... vistos desde el punto de vista de la política. Pero no había la especialidad de las Relaciones Públicas, no organización de eventos, ni nada de esto. Era o redacción o publicidad. Los que hacíamos redacción, acabábamos trabajando en medios y los que hacían publicidad acababan trabajando en empresas de publicidad.

Entonces, también a nivel muy general y muy brevemente, ¿Cómo ves la situación actual del sector de las relaciones públicas en España?

Con todo el tema de la crisis económica, de la recesión económica, yo creo que se está reposicionando todo lo que es el sector. Reposicionando en todos los sentidos. Yo creo que cuando termine la recesión económica, habrá habido un filtro de lo que son las agencias de comunicación. Es que había habido un momento en el que el sector estaba muy atomizado, con muchas pequeñas empresas,... Yo creo que las que estamos mejor posicionadas somos las empresas medianas y que las que más están sufriendo son las grandes multinacionales y las pequeñitas. Y entonces las medianas, -porque nosotros nos consideramos una mediana-, vamos sobreviviendo y manteniéndonos.

Y después también que a nivel de comunicación, la recesión ha sido como una oportunidad para las empresas que estábamos bien posicionadas, las que habíamos hecho bien nuestro trabajo durante estos últimos años, frente a las agencias de publicidad. Porque sí que se derivan muchos presupuestos de lo que antes iba para publicidad, bueno, no es que se deriven porque ojalá llegaran esos grandes presupuestos a las agencias de relaciones públicas, pero sí que parte de los recursos que las empresas eliminan de publicidad, los derivan a acciones de relaciones públicas.

Pero, ¿Cómo está el sector?... no sé. Yo creo que por el camino se están quedando gente. Gente que antes veías que iba a muchos concursos, empresas que siempre estaban, que ya nunca las ves.

Y a nivel ya de tu trayectoria, de los años que estás trabajando en agencia, ¿Cómo has visto los cambios a nivel de los clientes... de lo que creen se puede hacer en relaciones públicas...?

Hombre, yo creo que ha mejorado mucho. Pero en general. De cuando yo llegué a Barcelona y empecé a hacer periodismo económico y ya veía que a las empresas les costaba mucho hablar. Yo como periodista iba a entrevistar y a ver tal. Hasta ahora que yo creo que son más conscientes las empresas, todos los clientes son más conscientes, de cómo pueden optimizar las relaciones públicas. Son más conscientes de la utilidad de las relaciones públicas.

Yo creo que el sector en España aterrizó muy tarde, con respecto a Francia o a Inglaterra o a otros países que nos llevan una ventaja brutal, pero que cada vez las empresas y los clientes son más sensibles a los beneficios que les pueden reportar la comunicación y las relaciones públicas. Yo creo que ha mejorado.

Y a nivel de agencia, cuando tenéis que poneros en contacto con un cliente nuevo. O sea, os llega un nuevo cliente y empezáis a trabajar con él, ¿Quién es vuestro interlocutor?

El primer contacto, puede haber una empresa que tenga un departamento de Marketing y de Comunicación, y si es un concurso, normalmente viene de la mano de ellos.

En el primer contacto, a veces en este sector y a nosotros nos pasa mucho, funciona el boca-oreja. O sea, saben de ti. Ven que *Interprofit* lleva la cuenta de X y que funciona muy bien. Y al final es el propio consejero delegado o el director de la compañía el que se pone en contacto con nosotros.

Pero hay dos niveles. Una cosa es el primer contacto, que incluye las primeras reuniones, que intentamos que sean al máximo nivel. Y después hay, una vez que el cliente ya es cliente, hay el contacto del día a día. Y entonces suele ser -normalmente, eh- ... Nosotros diferenciamos en dos niveles, las reuniones que suelen ser más estratégicas, donde siempre intentamos que esté el máximo responsable de la compañía; y después hay el día a día de la colaboración, que tenemos un interlocutor que suele ser: el responsable del área de Comunicación o el responsable de Marketing, o una persona intermedia que te ponen en las empresas.

Pero cada empresa es un mundo. Hay directores generales o presidentes que tienen muy claro que la comunicación es algo estratégico para la compañía y entonces son más sensibles y por lo tanto están más implicados y asumen ellos todo el proceso. Y hay otras que tienen estructuras más piramidales y entonces la decisión viene más del departamento de Marketing o del departamento de Relaciones Públicas o Comunicación, depende de cómo lo tengan estructurado. Antiguamente era el departamento de Publicidad y allí englobaban todo.

Y, ¿Cómo ves la relación entre relaciones públicas y marketing?

Yo creo que tiene que ser de convivencia natural. Creo que debemos ir siempre de la mano. A veces nos peleamos, pero tiene que ser una convivencia sana. Tendría que ser.

Y, ¿Cómo se produce esta relación?

Normalmente si la empresa está tan estructurada que tiene un departamento de Comunicación y otro de Marketing, normalmente trabajamos con el departamento de Comunicación, pero sí que a veces podemos convivir con el departamento de Marketing, porque ellos se encargan más directamente de lo que es el producto y de las estrategias propias del producto.

Pero hay clientes para los que hacemos sólo Comunicación Corporativa, pues entonces trabajaremos con el departamento de Comunicación y con Dirección General. Pero hay otros que hacen Comunicación Corporativa y de Producto, pues entonces trabajaremos también con el departamento de Marketing para ver a nivel de productos cómo podemos contarlos externamente para que refuerce la comunicación corporativa, para que todo se integre.

Pero no todas las empresas tienen departamento de Marketing y departamento de Comunicación, sólo las grandes. Hay otras que tienen un único departamento de marketing, Comunicación y Relaciones Externas. Y a veces todo se mezcla.

Pero en las empresas que tienen producto, es importante que sepamos qué se está haciendo a nivel de Marketing y cómo lo podemos optimizar, cómo lo podemos aprovechar...

Pero entonces allí hay desencuentros, en el sentido que los de Marketing ven muy claras sus estrategias, que son más dirigidas a ventas, ventas, ventas. Y nosotros no hacemos ventas, nosotros podemos fortalecer un producto, podemos generar un estado de opinión, podemos crear un valor añadido, podemos fidelizar un cliente... pero nuestras acciones no van directas a ventas.

Y entonces, cuando se trata de posicionar un producto, la estrategia ¿Quién la marca?

En algunas ocasiones hemos intervenido, ¡Y tanto!. Hemos intervenido en reuniones con los departamentos de Marketing porque ellos quieren posicionar un producto, y nosotros desde Comunicación les decimos cómo lo vemos. Pero es que cada producto es diferente: no es lo mismo un producto de alimentación, que un producto de lujo, que un producto...

Una última operación que nosotros hemos hecho muy importante y ha sido con el departamento de Marketing y con el departamento de Comunicación, ha sido por ejemplo el de *La caída de los gigantes*, el libro de Ken Follett, el *best seller*. En este caso hemos ido todos de la mano. El departamento de Marketing tenía unos *timings* y entonces desde la agencia lo que hemos hecho es adaptar la comunicación a esos *timings*, convertirlo en noticia,... Pero no hay un manual. Has de convivir con los departamentos de Marketing, has de adaptarte, has de mejorar, has de aportar... Y depende también del producto.

Lo que comentabas antes en referencia a la Web 2.0, ¿Cómo ves que está afectando a la práctica de las relaciones públicas?

Una, primera, que todos estamos aprendiendo cada día. Quiero decir que los clientes, las empresas como nosotros, incluso los que dicen que hacen comunicación 2.0 están aprendiendo cada día. Las reacciones que genera todo esto se están aprendiendo cada día, se genera cada día, cada día hay algo nuevo, con lo cual cada vez te estás adaptando a algo nuevo.

Nosotros somos muy conservadores como *Interprofit*. En lo que se refiere también a lo que es comunicación 2.0 aplicado a *Interprofit* como empresa somos muy conservadores. Y, de cara a los clientes, estamos intentando orientarles y por eso vamos de la mano de lo que entendemos que es un buen experto, que es del Grupo *Conzentra*, y de momento estamos yendo con ellos porque ellos tienen sus expertos en redes sociales.

Pero estamos aprendiendo cada día. Sabemos que es un tema que existe, que los estamos teniendo en cuenta, valorando, que creemos que para según qué empresas es muy importante... Pero aquí en *Interprofit*, hacemos estrategias a la medida de cada cliente. Es decir, no es que apliquemos una estrategia que sea válida para todos los clientes.

Por ejemplo, X [nombre empleada] que la tengo aquí cerca, pues ella lleva un cliente que es del sector de la cosmética y de la belleza, buenos, pues su equipo se está poniendo al día en redes sociales porque para este cliente es importante. Porque sus productos van dirigidos a la consumidora final. Bueno, se ha establecido un canal abierto entre la compañía y las usuarias, pero hay otros clientes que no lo necesitan tanto o que hacerlo quizá sea un riesgo.

Y, por parte de los clientes, ¿es algo que os piden?

Hay clientes que sí, que tienen la curiosidad. Nosotros incluso el año pasado, antes de acabar el 2010, hicimos un seminario para nuestros clientes pero a nivel de consejeros delegados y presidentes de compañías. Los sentamos una mañana en el Círculo Ecuestre para que supieran lo que son las redes sociales, qué es el *e-shopping*, qué es el *e-commerce*, etc. y las oportunidades podían tener. Lo hicimos también de la mano de nuestro *partner* en temas Web 2.0, para que les explicara todo lo que estaba pasando. Y después también para que ellos pudieran preguntar y plantear todas sus dudas. Y también que explicaran sus experiencias.

Por ejemplo, nosotros llevamos un cliente que es X [marca de ropa], que este año ya sacó su tienda online, pues se trata de un cliente que, lógicamente, lo necesita tener y estar en *Facebook*, en *Twitter*, en *Tuenti*, etc. Pero hay otros clientes nuestros, por ejemplo Y [una empresa editorial] que quizá no lo necesite tanto. Cada uno lo está viviendo de una manera diferente, pero cada uno tiene curiosidad y se va adaptando.

¿Crees que es algo que cada vez lo piden más los clientes con productos directos al consumidor?

¿Mi opinión personal?

Sí...

Mi opinión personal es que es necesario, porque es un canal de comunicación directo con tu usuario. Si tu tienes un producto de consumo final, yo creo que es un canal que de la misma manera que tu antes tenías un teléfono con 24 horas de asistencia, que era un 902 o un 90tal, pues ahora tienes las redes sociales.

Con lo cual, mi opinión personal, los clientes que tengan productos de gran consumo deberían estar en redes sociales, claro. Pero para otro tipo de clientes, es un riesgo.

Hace poco un cliente nuestro [una empresa editorial], hizo un evento con un autor. Al autor se le ocurrió convocar a su público a través de su *Facebook*, y llega el día del evento, que hicimos en Y [una famosa tienda de libros] y... gran crisis. Porque se presentaron 1.000 personas en un espacio que era para 100. Pues tuvieron que anular el evento. Es decir, todo se debe medir y calcular con mucho cuidado.

Y también hacer seguimiento, ¿No?

Claro, porque esto o lo controlas, o la reacción puede ser la contraria de la que estás buscando.

Para empezar, es necesario que lo que hagamos en redes sociales esté en convivencia con lo que se esté haciendo en comunicación *offline*. Tiene que ir ligado con la comunicación convencional, con lo que se esté haciendo a nivel de Marketing, con lo que se esté haciendo en publicidad, con los valores de la empresa,...

Y todo lo que son redes sociales debe estar muy controlado. Nosotros como *Interprofit*, no estamos preparados para asumirlo desde aquí dentro. Y por eso vamos de la mano de un experto que entendemos que lo puede controlar bien y que nos puede asesorar muy bien. Y vamos de la mano, es decir, que cuando se está desarrollando un proyecto de redes sociales para, por ejemplo X [cliente del sector de la cosmética], Y y Z [miembros del equipo de cuentas] planifican la comunicación con medios tradicionales, pero coordinan también las reuniones y hacen el seguimiento de todo lo que se hace también en redes sociales con nuestro *partner*.

¿Cómo valoras la función del *community manager*?

Bueno, nosotros estamos valorando ejercer esta nueva función. Puede ser que un equipo de personas que están llevando a cabo una comunicación convencional, den el paso también en la comunicación de redes sociales.

Nosotros todavía no lo manejamos directamente, pero seguramente al final, tendremos una persona especializada, o un equipo completo propio, o una división... no lo sé. Seguramente. Pero, de momento, vamos con pies de plomo.

Pero sí que entendemos que es un servicio que una empresa que hace comunicación, como es nuestra agencia, debe poder ofrecer a sus clientes. De hecho, en nuestra presentación actualizada, ya ponemos que ofrecemos a nuestros clientes servicios de comunicación 2.0.

Es como el hecho que nosotros no hacemos publicidad, pero si un cliente nos encarga una campaña de publicidad, nosotros le diremos con qué agencia puede hacerlo, estaremos pendientes, le asesoraremos, también le asesoraremos cuando la agencia le haga el plan de medios y le diremos: este sí, este no. Estamos encima de todo. Para nosotros la comunicación es todo.

Cambiando un poco de tema, cuando un cliente os plantea una necesidad comunicativa, ¿cómo os la transmite?

Hay de todo. A veces te mandan un *briefing*, a veces te llaman por teléfono,... pero lo que nosotros pedimos siempre es una reunión. Una reunión en la que podamos presentar *Interprofit* y en la que ellos nos puedan pasar un *briefing*.

Hay gente que te pasa solo un documento. Cuando hay concursos, por ejemplo, suelen mandar a cada agencia el mismo documento. Pero nosotros siempre solemos pedir una reunión, porque a veces un documento puede dejar abiertos tener muchos matices y para plantear bien el proyecto necesitamos aclararlos.

Pero hay de todo, hay quien nos ha conocido en un evento, hay el que convoca un concurso y convoca a las agencias que más están trabajando,... un poco de todo.

Y, cuando ya habéis elaborado la propuesta de comunicación, ¿qué aspectos creen que valoran más los clientes?

Hay de todo, claro. Hay desde el que valora la propuesta, pero evidentemente en estos momentos de recesión, hay el que valora el presupuesto.

Es importante en nuestro sector el que haya un muy buen *feeling*. Es decir, si van a confiar en *Interprofit* su área de Comunicación, que es un área estratégica, que es un área de transparencia, etc. es muy importante el *feeling* que tengan con la agencia, en este caso con nosotros.

No sé cómo explicarte... Hay otros servicios donde no es tan importante este *feeling*. Y yo creo que en Comunicación, es muy importante. Que te sientas seguro, que te sientas confiado... yo creo que el cliente quiere que las personas con las que va a trabajar son responsables, tienen experiencia, buena sintonía, tienen sensibilidad por su empresa, etc. Y después, yo creo que se valora mucho, mucho, la experiencia. Y, evidentemente, que en el proyecto que presentes demuestres que les hayas entendido. Que hayas entendido y hayas percibido qué es lo que quieren, y que hayas percibido cómo les puedes ayudar.

Pero también te digo esto: que en estos momentos es importante el tema presupuestario. Hay empresas para los que en estos momentos lo que es importante es un tema de costes.

Y, ¿cómo crees que se valora la creatividad de las propuestas?

Bueno, es que en estos momentos, yo creo que lo que intentamos nosotros -y creo que el resto de agencias también- es entender que los clientes tienen pocos recursos y disponen de poco presupuesto, y entonces lo que intentamos es ser lo más creativos posible.

La estrategia, tanto si haces un evento como si haces una acción dirigida a los medios de comunicación, en estos momentos es ser creativos. Ser singulares, ser diferentes. Porque con pocos recursos, tienes que conseguir mucha notoriedad. Con pocos recursos, tienes que incrementar la reputación del cliente. Entonces, la creatividad, ¡Y tanto que se valora!

Se valora el que seas creativo, el que propongas cosas atractivas, diferentes, singulares... Sí, se valora. Y nosotros, como *Interprofit*, cada día, en cada reunión, lo estamos diciendo: -Hemos de ser creativos-. Nos estamos machacando a nosotros mismos en este sentido.

Y si luego no puedes ser tan creativo porque el cliente no se arriesga o porque a un cliente le da miedo, o porque el cliente es más conservador... pero nuestra obligación como agencia es ir siempre un paso por delante y ser creativos, sin duda. Ser singulares. Proponer temas que sean diferenciadores.

Podemos proponer ideas diferenciadas, pero nunca una idea loca. Es decir, tiene que haber un equilibrio entre que lo que presentas tienen que ser realmente creativo, singular, etc. pero ninguna locura. Es decir, lo que no venderemos es fuegos artificiales, nunca, jamás.

No porque vayamos a un concurso o presentemos una propuesta, vamos a vender algo que sepamos que es inviable. No, nunca, a eso no jugamos. Lo que presentamos, lo presentamos porque estamos convencidos de que es algo viable, de que es algo que el cliente lo necesita. Y dentro de esto, pues con la mayor creatividad posible, la mayor singularidad, lo más atractivo posible, etcétera. Pero no somos de los que vamos a un concurso y vamos con ¡Ah! Que le vendas una moto al cliente que después sepas que ni te lo puede comprar, ni se puede hacer... No, esto no. Realidades. No fantasías.

Y estrategia y creatividad siempre unidas. Para nosotros, uno de nuestro lema es que los eventos, etc. no son fiestecitas y que hacer un evento debe formar parte de la estrategia. Tiene que tener un sentido, tiene que tener un argumento, tiene que tener un por qué, tiene que cumplir unos objetivos,... Es decir, el evento por el evento nunca nos ha gustado. Ni cuando había grandes recursos económicos, ni ahora cuando no los hay. El evento por el evento, no. Y la fiesta por la fiesta, tampoco. Tiene que formar parte de la columna vertebral de la estrategia de comunicación.

Y a nivel de características ideales de un profesional de las relaciones públicas, ¿Cuáles son los atributos, los conocimientos...?

Bueno es que aquí en nuestra agencia hay de todo. En nuestra agencia hay mucha gente que viene del mundo del Periodismo. Hay gente que ya se ha formado en Relaciones Públicas. Pero también hay gente de otras áreas, que se ha formado en Historia, en Economía, en Derecho, en otras disciplinas.

Yo creo que lo que has de ser es súper ágil, muy inquieto, muy interesado por todo lo que está pasando en el mundo, muy despierto... Sensible a todo lo que es la sociedad, la cultura... todo. Y tener unos conocimientos mínimos de todo.

Es que es muy complicado... a ver... porque en nuestra agencia hay como dos mundos. El mundo de la gestión de las cuentas, con los directores de cuentas, los ejecutivos de cuentas, etc. Y después hay el equipo de producción de eventos, que es un equipo con más sensibilidad cultural, a nivel de diseño, tienen sensibilidad artística, arquitectónica... Son más creativos. Y los que están en cuentas, que son los 5 equipos de cuentas, pues tienen que tener una base cultural importante, que puede proceder del Periodismo, pero también de otras áreas. Tienen que tener muchísimo criterio, sentido común,... y estar muy pegados a la actualidad. Y tener muchas inquietudes.

Y, ya que me los has estado comentando un poco, ¿Cómo estáis organizados en vuestra agencia?

Sí, hay 5 equipos de cuentas. Aunque ahora el organigrama lo estamos rehaciendo porque ha habido una persona que se ha ido y estamos buscando ahora mismo a dos personas, de manera que ahora mismo no te lo puedo pasar. Lo que sí hacemos nosotros es reemplazar. Si alguien se va, buscamos un recambio. Hay muy poca rotación en nuestra agencia, pero cuando hay rotación pues se sustituyen.

Así que no te puedo presentar ahora mismo el organigrama porque hay cambios.

La estructura: hay una directora general (que es Roser Tiana), hay un director de Comunicación (que es Albert Arbós) y después en estructura... te lo voy a dibujar...

Están también:

La directora de producción.

La directora de la oficina de Madrid.

La directora de estrategia y desarrollo [yo].

El director financiero.

A partir de aquí, hay:

El equipo de producción, que depende de la directora de producción. Con dos personas fijas. Y de una de estas personas, caen otras dos. Con lo que, en el departamento de Producción, hay 5 personas.

Del departamento financiero, dependen 3 personas. En este departamento se incluyen Recursos Humanos, etc.

Y en el área de cuentas, que dependen de mí como directora de estrategia y desarrollo hay 6 áreas.

Una es el área de bases de datos y protocolo, en el que sólo hay 2 personas. Se encargan de la secretaría de invitados, del protocolo de autoridades, etc. Cuando hacemos muchos eventos con invitados, pues las bases de datos, las llamadas de confirmación, etc. Después están los 5 equipos de cuentas, con su director de cuentas y sus ejecutivos.

Y estos equipos de cuentas, ¿Están especializados?

No. Nosotros somos una agencia multimarca. Trabajamos tanto para el sector automoción, cultural, editorial, de alimentación, bebidas, iluminación, automoción, cosmética y belleza,... yo creo que todos los sectores.

Lo único es que sí que hay un equipo, que es el de X [nombre del director de cuentas], que es el más corporativo y el más institucional. El que lleva más temas de Comunicación Corporativa y de Comunicación Institucional. Pero tanto puede ser para una empresa de hoteles, para una empresa cultural, para una empresa juguetera... Es el único que está más especializado. El resto de equipos hacen comunicación cultural, eventos, moda, producto... pero tanto puede ser de lujo, de gastronomía, un museo,... lo que sea.

Y hay dos tipologías de clientes, los que son fijos y pagan un *fee* mensual, y los que son puntuales para un proyecto concreto. Esta es más o menos la estructura.

Y cada director de cuentas, tiene su equipo. Son 2 o 3 personas más siempre hay una persona haciendo prácticas. Siempre tenemos gente aquí de forma temporal.

Y los equipos también colaboran entre ellos. Por ejemplo, cuando se trata de organizar un evento, trabajan el equipo de la cuenta, el equipo de producción y el de base de datos.

Por ejemplo, ganamos una cuenta, hemos presentado un proyecto, y en esta fase estamos nosotros [señala en el organigrama a los máximos directivos de la compañía]. Cuando ya llega un nuevo cliente, se le asigna a un director de cuentas y a la directora de producción, y entran en coordinación con el equipo de Base de datos y protocolo. Pero siempre intentamos que haya un director de cuentas que sea el interlocutor con el cliente.

Por ejemplo, imagínate que se trata de organizar una inauguración o la entrega de un premio. Pues habrá Y [directora de cuentas] quien será la interlocutora con el cliente. Pero Y [directora de cuentas] trabajará en coordinación con Z [directora de base de datos y protocolo] y también con el equipo de producción.

Pero, previamente, en el momento de elaborar la propuesta, estáis los máximos directivos, ¿también algún director de cuentas?

No, dirección de cuentas no. Pero imagínate que el proyecto lo estoy haciendo yo [directora de estrategia y desarrollo], puedo necesitar la ayuda del departamento de producción, por ejemplo. Es decir, si estoy preparando un proyecto en el que se necesita organizar un evento, necesitaré trabajar conjuntamente con el equipo de producción, y a nivel creativo. Y si va a haber una secretaria de invitados, tendré que trabajarlo incluso a nivel presupuestario con el departamento de Bases de datos y Protocolo, porque ella es quien domina esta información.

Una vez que ya habéis ganado una cuenta y se convierte en cliente habitual, y tenéis que preparar una acción de comunicación, ¿Cómo abordáis la creatividad?

Se hacen reuniones conjuntas con todos los miembros directivos. En nuestra agencia hacemos *brainstormings*. Pero también depende de si es una acción solo para prensa, o si es un evento, depende. Por ejemplo, es una acción para prensa y tenemos que ser muy creativos, pues nos reuniremos el director de la cuenta con X, Y y Z [los miembros directivos de la agencia]. Interviene el departamento de producción, la parte creativa.

Pero si es una acción que tiene que basarse en una rueda de prensa, pues igual entonces el departamento de producción no interviene. Depende. En función de cuál sea la necesidad, llamamos a una gente u otra de la agencia para participar en el *brainstorming*. Y incluso a veces hacemos un *brainstorming* y reunimos a un equipo con gente que no tiene nada que ver, para que ayuden a un equipo a pensar más.

Por ejemplo, estamos trabajando para un cliente y ahora necesitamos pensar en nuevas ideas, pues podemos organizar una reunión de *brainstorming* con otros equipos, que son los que no viven la cuenta del cliente día a día, pero para que también aporten.

Depende de la acción. No es todo matemático.

Estas reuniones, ¿Cómo las soléis organizar?

De hoy para hoy. De hoy para mañana.

Normalmente nos reunimos X [directora general] y yo [directora de estrategia y desarrollo] y decidimos para cuándo la convocamos y a quien invitamos. O, para esta reunión, en diez minutos, que vengan no se quién y no sé cuantos.

X [directora general], Y [directora de comunicación] y yo [directora de estrategia y desarrollo], decidimos qué equipo debe participar en el *brainstorming* en función del tema.

¿Les planteáis el tema en la misma reunión o antes ya les pasáis información?

Bueno, es que a veces no hay tiempo. Hay veces en las que montamos la reunión y en la misma reunión, si disponemos de documentación, pues la compartimos con los que participan en la reunión de *brainstorming*.

Y en estas reuniones de *brainstorming*...

Pues a veces tenemos que decidirnos por una idea, pero a veces lo que el cliente quiere es una batería de ideas.

Por ejemplo, ahora tenemos un proyecto que es un aniversario de una compañía. Pues lo que tenemos que plantear al cliente es una batería de ideas. Pues presentaremos una batería de ideas. Y de esas, el cliente nos pedirá: -pues de éstas trabájame sólo estas 5-. Y entonces trabajaremos más a fondo sólo estas 5 y presupuestaremos sólo estas 5.

¿Os habéis encontrado con casos en el que alguno de vuestros clientes trabaje con una agencia de publicidad y os pida que trabajéis conjuntamente?

Sí, sin ningún problema. Lo único que, a veces, los de publicidad, pues como los de marketing, que van a ventas, ventas, ventas y no tienen la sensibilidad que podamos tener nosotros. O no entienden el lenguaje de los medios de comunicación. Como ellos están acostumbrados a pagar páginas y a comprar espacios, pues a veces les cuesta entender cómo trabajamos nosotros. Pero ningún problema con trabajar con agencias de publicidad.

Y también nos hemos encontrado con que acciones que hemos propuesto de relaciones públicas han necesitado de un soporte publicitario. Y, cuando es así, lo hemos dicho. Hay campañas que entendemos

que necesitan este soporte. Ahora estamos haciendo una campaña comarcal, y les hemos dicho que entendemos que también deben hacer páginas de publicidad, cuñas de radio, etc. y el cliente ha decidido hacerlas. Y lo hacemos con una agencia con la que colaboramos.

Pero sí, hay campañas que lo vemos nosotros que se han de complementar. Cuando se necesita un soporte publicitario, lo ponemos en el proyecto.

O, por ejemplo, en campañas de sensibilización como cuando hicimos la promoción de X [un barrio de la ciudad de Barcelona], que es un caso de hace años, nosotros hicimos toda la estrategia de comunicación y pasaron por aquí medios de comunicación de toda España. Pero los fines de semana, que organizábamos jornadas de puertas abiertas de todos los edificios emblemáticos del barrio, había que comunicarlo a través de la publicidad. Y fuimos nosotros quienes recomendamos hacer campañas de publicidad en X, Y, Z [nombre de periódicos]. Y también recomendamos hacer folletos y carteles.

¿Cómo ves la figura del director creativo en las empresas consultoras en comunicación y relaciones públicas?

Pues estratégico, también. De hecho, nosotros habíamos tenido esta figura. Habíamos tenido un director creativo. Lo que pasa es que por motivos personales lo dejó. Entendemos que para según qué proyectos es muy necesario.

¿Qué perfil tenía esta persona y qué función ejercía?

Sobre todo, era una persona que estaba muy, muy, muy especializada en todo lo que era el tema de eventos. Diseño de grandes eventos. Y para esa área, es estratégica. Para el área de organización de eventos es estratégico tener un director creativo. Lo que pasa es que es un lujo. Estaba dentro del área de Producción.

Ahora por motivos personales ya no está, pero entonces lo que hacemos es, para según qué proyectos, cogemos a un director creativo.

Ah... pero ¿De fuera?

Sí, para según qué eventos. Y lo buscamos fuera. Normalmente los buscamos entre profesionales que han organizado grandes montajes, por ejemplo grandes montajes en el mundo del teatro, o alguien que ha estado en grandes producciones de publicidad. Es que hay diferentes perfiles. O que viene del mundo del cine...

Nosotros, cuando debemos organizar un gran evento, sí que vamos de la mano de un director creativo, que ve el evento como una película. Tiene esa capacidad creativa de narración, de imaginarse absolutamente todo. Entonces te da las claves para la adecuación del espacio, para lo que va a ocurrir durante el evento... Tiene esa capacidad de visualización, de verlo como una película.

Y entonces va detrás el departamento de producción, que ejecuta y produce todo lo que sale de ahí.

Entonces en estos momentos nosotros no tenemos un director creativo, y cuando tenemos un evento de estas características, que vemos que es un evento que necesita un director creativo, sí que lo vamos a buscar. Digamos que tenemos nuestros colaboradores, por así decirlo. Es gente que puntualmente ha trabajado con nosotros, y vamos de la mano de un director creativo.

Nos ayudan desde la organización de una entrega de premios hasta un evento deportivo. No lo sé... es que hay muchas tipologías de eventos. Y, sí, vamos de la mano de un director creativo.

Es que hay gente que viene del mundo de la producción de grandes producciones musicales. Estoy pensando en uno. Otro que viene del mundo de las grandes producciones publicitarias. Otro que viene más del mundo del teatro.

Son estos perfiles. Personas que son capaces de ver el evento como una película. Ven toda la filmación, y son quienes tienen la capacidad de visualizarlo y de decidir en cada momento qué tiene que pasar.

Esto enfocado a eventos, pero ¿Para otro tipo de campañas de comunicación...?

Sí, también. Quizá no será tanto, pero imagínate que tengamos que hacer una presentación a medios de comunicación de algo muy tal, pues iremos de la mano de un director creativo.

Buscamos la ayuda de un director creativo cuando vemos que necesitamos algo muy, muy creativo.

Ya habíamos tenido un director creativo en la agencia, pero por temas personales él se fue, y ahora vamos buscando puntualmente a directores creativos en función de las necesidades y de si el proyecto lo requiere.

Aunque ya me los has comentado antes un poco, ¿Consideras que hay algunos casos concretos que necesitan más creatividad que otros?

Más que nada la organización de eventos, aunque hay veces que temas para prensa también. Es decir, eventos desde luego. Pero también hay que ser creativos en la comunicación con medios de comunicación, en la comunicación con una comunidad local, o con los empleados, o con otras comunidades. Porque la gente ya lo ha visto todo. Entonces, creatividad siempre. Pero no fuegos artificiales, no locuras.

Ser singulares y ser creativos no tiene que ser una explosión de algo que es ficticio.

Y entonces, cuando tenéis una idea creativa, antes de decir -sí, apostemos por ella- ¿Cómo lo valoráis?

Hombre, porque entendemos que lo que estamos proponiendo cumple los objetivos del cliente. Y, sobre todo, yo creo que la experiencia es importante. Hay un momento en que sabes las cosas que funcionan y las cosas que no funcionan. Eso no quiere decir que todo lo que plantees ha de ser igual, pero sabes que según qué cosas, sabes que la experiencia te dice que esto puede funcionar.

A nivel de técnicas creativas, me has comentado que organizáis reuniones de *brainstorming*, pero, ¿Utilizáis alguna otra concreta?

No. Reuniones. Sí que hemos participado en algún juego de *role-playing* que hemos hecho con *Media Planning*, porque con *Media Planning* tenemos muy buena relación y a veces colaboramos en algunas propuestas concretas. Ellos sí hacen estos juegos de rol: ahora nos sentamos todos, a cada uno le asignamos un papelito, y ahora tú tienes que ponerte en la situación no sé qué, tú en la situación tal,... y estas cosas. Pero aquí no las hacemos.

Y formación específica interna...

Bueno, en los últimos años sí estamos apostando por más formación. Pues por ejemplo en todo el tema de redes sociales, hace poco hemos hecho también un curso para la gente. Procuramos que la gente se forme en disciplinas complementarias, es decir, intentamos que la gente se forme en Marketing, en Comunicación 2.0, en redes sociales...

En redes sociales ahora hay mucha gente que está haciendo cursos y masters. Intentamos que la gente complementemente su formación.

Ahora estamos programando un nuevo curso de programas informáticos y después, antes de acabar el año, haremos un curso de redacción periodística.

Y después, lo que tenemos son acuerdos de colaboración con ESADE y con EADA y con el ESIC para que la gente de nuestra agencia que quiera ir a sus cursos, a sus masters, etc. tenga una serie de ventajas. Entonces, lo fomentamos. Yo me encargo de pasar la documentación a los equipos para que se formen.

En idiomas, importante, y en todo. Hay una profesora de inglés que cada día viene y da clases individuales a cada persona de la agencia, en función de su nivel.

Y, sobre los premios del sector...

No creemos ni en los premios ni en los *rankings*. Porque sabemos que está bastante manipulado. Entonces, no participamos.

Detrás de los premios, ya los sabemos, por la experiencia... siempre hay, o que has de pagar por la candidatura, o que has de pagar por la entrega de premios... está muy viciado. Y después de experiencias así de frustrantes, ya no nos presentamos a ningún premio.

Puntualmente te diré que un libro editado por nuestra agencia, sobre el 50 aniversario de X [una editorial]. Nosotros editamos un libro junto a Y [una pequeña editorial] de libros muy exclusivos, con mucha calidad, muy artísticos, e hicimos dos volúmenes: uno para dar a todos los invitados, y el otro de serie, numerado, precioso... Y este libro nos valió un premio del Ministerio de Cultura.

Es decir, este tipo de premios sí que los recibimos, pero cuando nos invitan a participar en los premios de la revista no sé qué... no nos gusta presentarnos.

Nosotros no formamos parte de ADECEC -y mira que tengo muy buena relación con ellos-, precisamente porque había grandes peleas cuando hacían un *ranking* que además era público. Entonces no formamos parte de ningún *ranking*. Ahora ya no lo hacen porque era una pelea constante.

Es un sector bastante opaco y si los demás son opacos, pues también nosotros.

Pues ya hemos terminado, gracias. Si quieres añadir o comentar algo más...

No, yo creo que hemos tocado muchas cosas. Yo quizá si quieres te dejo nuestras credenciales de agencia, y así tienes más información sobre nosotros. Más que nada porque la web la estamos rehaciendo ahora y la estamos cambiando entera.

Yo he traído lo que es nuestra presentación más institucional. Verás que hay una pequeña parte de literatura y que todo lo demás son imágenes y ejemplos. Y después te he traído las credenciales en *Healthcare*, en Comunicación de Salud. Yo creo que con esto te haces una idea de quienes somos.

Entrevista 9 de la fase B

Brad Pick

Deputy General Manager d'Edelman a Barcelona

Data: 13 de maig de 2011

Durada: 33 minuts i 14 segons.

Primero, si me puedes explicar brevemente tu trayectoria profesional...

Por formación, soy periodista. Empecé mi carrera en comunicación corporativa en Nueva York. En un banco que después se fusionó con JP Morgan. Después de 6 años allí, me fui a California, donde me incorporé en Hewlett Packard (HP) y trabajé allí 3 años y pico.

Luego me desplazé a España, donde empecé mi carrera con Edelman en el año 2000, y desde entonces he desempeñado mi trabajo en Edelman casi todos estos años en España, con la excepción de 3 años, donde estuve en la oficina de Miami.

¿Cómo ves la situación actual de las relaciones públicas en España... de las agencias...?

Cada vez mejor de cara a la envergadura y la dimensión de los proyectos que se están elaborando y llevando a cabo. Mucho más ingenio, creatividad... clientes mucho más dispuestos a hacer acciones tanto en lo que llamamos relaciones públicas más tradicionales (es decir gabinete de prensa, eventos, *public affairs*, gestión de crisis...) pero cada vez más en medios sociales y digitales.

Y a nivel de la crisis económica, ¿Crees que está afectando también al sector...?

Yo diría que está afectando a todo. No por igual que con la publicidad, pero los clientes están midiendo más la inversión. Eso es así. Pero también ellos se dan cuenta que el flujo de comunicación es un constante. Se puede tener picos con más inversión –según momentos, según proyectos, según tema- pero hay que seguir vendiendo una buena comunicación con todos los públicos. Eso sí es una constante imprescindible y no va a cambiar.

¿Quién es vuestro interlocutor habitual con el cliente?

Según. Puede ser un director responsable de comunicación, un director de relaciones institucionales... también un director de marketing, también a veces los *product managers*... y a veces directores de operaciones o de planta, que no disponen de un departamento de comunicación aquí en España. A veces se trata de empresas subsidiarias de multinacionales que no tienen responsable de comunicación pero que sí dependen de responsables de comunicación en el extranjero.

Y ¿Cuál crees que debería ser la relación que debería existir entre marketing y relaciones públicas?

Una relación muy estrecha. Porque al fin y al cabo las dos funciones están comunicándose con los públicos. Con mensajes, con acciones. Sintonizadas en principio. Y se necesita una relación muy simbiótica y muy cercana.

Y respecto a lo que me comentabas antes de la web 2.0, de las redes sociales, los blogs... ¿Cómo crees que están influyendo en la práctica de las relaciones públicas? ¿Cómo lo estáis viviendo desde la agencia?

Todo lo que es Internet, redes sociales, comunicación digital... nos presenta a los comunicadores y a los clientes con otro canal para relacionarnos con los consumidores. Lo que pasa es que en el mundo tradicional entre comillas siempre había un intermediario entre nosotros y los públicos. Había los medios de comunicación, ¿Verdad? Y el periodista, con su criterio, iba filtrando las noticias y decidía lo que publicaba y lo que no publicaba. Por lo tanto, lo que leían nuestro público estaba modificado.

Ahora mismo, con los nuevos canales *online*, existe una comunicación más directa con el consumidor final.

Ya sea una institución, una autoridad, un consumidor final y todo tipo de públicos, de *stakeholders*, se pueden convertir en emisores de comunicación.

Por otro lado, este mundillo se mueve mucho más rápido. A veces las redes sociales, *Twitter*, *Facebook*... pero sobre todo *Twitter*, se han convertido en casi otra agencia de noticias. Al igual que EFE, al igual que Europa Press. Gente que está muy pendiente de lo que pasa en el mundo, en dos segundos puede poner una noticia en un *tweet* con una foto, y corre como la pólvora.

Un ejemplo fue el aterrizaje de un avión de *British Airways* en el río Hudson. El que rompió la noticia era un turista que iba con un barquito y sacó la foto con el mensaje 'Un avión acaba de aterrizar en el Hudson', la subió a *Twitter* y al cabo de 15 minutos los medios tradicionales se sumaron a lo que estaba ocurriendo.

Esto presenta –según el cliente y según el tema- muchas oportunidades. Pero a veces los clientes recelan porque supone un descontrol de esa intermediación de su trabajo.

Antiguamente, en un mundo más antiguo, se habla de comunicación unidireccional. Y ahora, con la evolución de la comunicación, se habla de *public engagement*. Estamos viviendo la aplicación de una dinámica más bidireccional.

Por un lado, la comunicación que fluye en doble sentido, además de transmitir un mensaje yo pues estoy escuchando, sé lo que están pensando y lo que están sintiendo mis objetivos, mis públicos, mis interlocutores. Y en función de eso yo voy midiendo mis mensajes para establecer diálogos, en vez de una comunicación unidireccional. Y esta comunicación, en vez de estar en un nivel plano, actúa en un círculo de 360 grados porque todos los públicos (consumidores, autoridades, medios de comunicación, proveedores, ONGs...) están a la vez comunicándose entre sí. Entonces... lo que estamos viviendo es que los públicos hablan entre sí además de comunicarse con nosotros. Lo que da aún más importancia a los mensajes y a las comunicaciones. Todo amplificado por las redes sociales.

Y entonces, con todo este nuevo entorno, ¿Cómo ves la función del *community manager*?

Yo evidentemente te voy a dar una opinión muy sesgada porque creo que somos nosotros –los relaciones públicas- los que dominamos las narrativas, los diálogos auténticos, las conversaciones. Marketing y los publicistas están acostumbrados a comunicar *tags*, frases, ... Nosotros somos los que realmente hemos desarrollado conversaciones narrativas, diálogos. Y por eso estamos más capacitados creo yo de gestionar la comunicación en este mundo de las redes sociales. Porque se basa en la autenticidad. Y nosotros somos los abanderados de la autenticidad y de la transparencia. Somos quienes tenemos la capacidad de escuchar y reaccionar a partir de un *imput*, de una frase, de un diálogo, de una conversación de uno de nuestros *stakeholders*.

¿Y es algo que ya estáis ofreciendo aquí? ¿Es algo que os piden los clientes?

Cada vez más. Al principio era algo que surgía por nuestra cuenta. O sea, que debíamos sacar el tema de los medios sociales.

Antes el interrogante era: medios sociales, ¿Qué son? Ahora, la pregunta es: medios sociales, ¿Qué hacemos con ellos?

Los clientes reconocen que deben estar porque las conversaciones se están produciendo y tú sabes que, estés o no, están hablando de ti. Entonces decides estar o no. Y yo prefiero estar y saber qué están hablando de mí y luego entrar en función del momento.

Se habla además de Retorno de la Inversión (de las siglas en inglés ROI -*Return on Investment*-) y se habla de no estar, de *Return On Ignorance*.

Ahora y cambiando un poco de tema, cuando os llega un *briefing* por parte de un cliente, ¿Cómo os lo transmiten? ¿Os lo envían por escrito, vais a reuniones, ...?

Las dos vías. Hay clientes que lo tienen todo detallado por escrito y nos pasan un *brief*. A veces el *brief* escrito va acompañado por un *brief* anterior o posterior presencial. A veces son conversaciones telefónicas para aclarar dudas. Y a veces son simplemente *briefs* orales.

Y en estos *briefings* ¿Os piden algún nivel de creatividad... o no directamente...?

En la mayoría de los casos piden ideas, y se sobreentiende que hay que tener un poco de creatividad detrás. Hay *briefs* que son más específicos y citan directamente 'buscamos creatividad' o 'vamos a elegir en función de A, la creatividad; B, la experiencia; y C, el equipo'.

Y, en este sentido, a nivel global, cuando presentáis una propuesta a un cliente, ¿Qué crees que se valora más?

Depende del cliente. Cada vez más, los grandes clientes se rigen por costes. Y buscan rebajar lo más posible su inversión en comunicación. Son los tiempos que corren... Y hemos vivido casos de propuestas muy creativas y ganadoras en cuanto a contenido, pero que por el presupuesto no se nos ha adjudicado. Pero hay otras propuestas donde sí, hemos podido igualar tanto la creatividad como el presupuesto para hacernos con la cuenta. Y con esto me refiero tanto a presupuestos altos como a presupuestos bajos.

De hecho, en Barcelona tenemos lo que llamamos el *hub* –el centro de operaciones- para clientes muy grandes. Llevamos por ejemplo la cuenta de X [una grande empresa pero que debemos tratar a nivel confidencial] y, en un principio, cuando nos dio la cuenta hace 3 años, la ganamos principalmente por un tema de costes, ya que la empresa no podía mantener agencias en todos los países. Entonces nosotros le propusimos de coordinar la comunicación desde nuestra oficina de Barcelona, con un equipo de angloparlantes a un coste muy reducido. Y desde entonces vamos dando alegrías tanto al departamento de compras (porque los costes se han reducido bastante), como a los gerentes de comunicación porque la calidad es altísima.

Ahora que mencionabas las características de este equipo, cuando entra una persona nueva a trabajar en vuestra oficina, ¿Cuáles son los atributos, las competencias, la formación...? ¿Qué es lo que más valoráis?

Sobre todo, una inquietud, una curiosidad por conocer cosas. Gente 360 en este sentido.

No hace falta... -bueno, voy a corregir esta frase-, no hace falta en general ningún conocimiento profundo, pero se pide saber un poco de todo.

Lo que sí deberían tener es un control de un par de idiomas. El inglés, por ejemplo, es cada vez más importante. A medida que las nuevas cuentas que llegan son más internacionales, necesitamos gente

que domine el inglés. Con la coyuntura económica actual, entran más cuentas a nivel internacional que de dentro de España.

También es necesario que escriban bien, muy bien. Sin faltas de ortografía.
Y ganas de comerse el mundo.

[Pausa]

**Me estabas comentando las características del profesional de las relaciones públicas ideal...
¿Cómo valoras la creatividad en un profesional?**

Se valora mucho. A ver, no lo sé, seguramente hay algunas agencias, sobre todo las de publicidad, que tienen alguna prueba para evaluar el nivel de creatividad de un candidato durante el proceso de selección. Nosotros no hacemos ninguna. De escritura sí, para ver si la gente sabe redactar bien. También les hacemos una prueba para que demuestren sus conocimientos sobre relaciones públicas. Sobre creatividad no hacemos ninguna prueba específica, pero se puede intuir, a partir de su experiencia... Incluso para personas que están buscando su primer trabajo en el sector, la creatividad también se nota, se respira esa creatividad. Pero no usamos ninguna prueba definitiva.

Ahora una pregunta sobre estructura. En vuestra agencia, ¿Cómo os organizáis? ¿Qué estructura y divisiones tenéis?

En Edelman hay:

Tech

Corporate / Crisis

Health

Turismo

y Consumo.

Cada área tiene un director de cuentas -un *senior account manager*- y luego un equipo de apoyo. Solemos tener a 3 personas en cada cuenta.

Y cuando estáis planificando una campaña de relaciones públicas o una propuesta de comunicación, ¿Cómo abordáis la parte creativa? ¿Es algo individual, hacéis reuniones de equipo...?

Solemos organizar una reunión, un *brainstorm* de ideas. Es algo que lidera un director de cuentas o un ejecutivo de cuentas para reunir a la gente aquí en esta sala [la sala de reuniones de la oficina].

La mayoría de las veces se empieza con un *brief*, se fijan los objetivos, y luego vamos soltando ideas. De alguna forma solemos pasar la primera media hora solamente soltando ideas, sin evaluación. Luego y durante los próximos 15 minutos vamos depurando lo que hemos puesto encima del papel para ver lo que realmente tiene sentido. Durante los siguientes 15 minutos, llevamos a cabo otra selección, para quedarnos con solo 3 o 4 ideas.

A partir de aquí, estas ideas se desarrollan, y al final solemos presentar 1 o 2 al cliente.

Y en estas reuniones, ¿Participan todos los miembros de todas las divisiones de la agencia?

Sí. Solemos hacer un llamamiento a quien pueda asistir a un *brainstorm*. La gente que convoca el *brainstorm* suele saber quién quiere que participe en él. -Yo quiero que esté este, el otro y la otra-. Y con estas personas pactan que el *brainstorm* será el próximo miércoles a las 15.00 horas. Y luego, quien pueda participa. Porque se sabe quiénes son las personas más creativas.

Y en un proceso de selección, si tú entrevistas a 10 personas, lo más normal es que 3 sean creativos. Entonces, en nuestra agencia, hay gente creativa. Los demás, como yo, no contamos mucho. No todos tenemos que ser creativos. Debe haber gente de todo.

Edelman es una empresa multinacional independiente de relaciones públicas...

Somos la mayor agencia independiente de comunicación y de relaciones públicas del mundo. Y, según como se mire, también la agencia más grande del mundo. Somos 3.300 empleados en unas 54 oficinas repartidas en países por todo el planeta.

Entonces, ¿Trabajáis de forma colaborativa con otras agencias de publicidad, por ejemplo?

Algunas veces sí.

Pero Edelman es una agencia fundada por el padre de Richard. Richard es el de la foto de ahí [señala una foto colgada en la pared] con Barcelona en sus manos. Y fundó la agencia en 1952. Y, desde entonces, siempre ha sido una empresa familiar. Creo que hay 8 'Edelmans' que se encargan de controlar la agencia para que esta siga fiel a sus orígenes. Para continuar con el planteamiento original. Edelman es una empresa súper familiar y súper emprendedora.

Y lo que funciona muy bien en Edelman es la red. La capacidad de compartir ideas, de compartir clientes, experiencias...

Tu pregunta era, ¿Perdona?

Mi pregunta es si colaboráis con agencias de publicidad, aunque no forméis parte del mismo grupo de comunicación...

Sí, nos ha pasado a veces que hemos trabajado conjuntamente con la empresa de publicidad que el cliente tiene contratada por su cuenta.

¿Cómo valoras la figura de un director creativo en las agencias propias de relaciones públicas? Ahora que me comentabas sobre toda la red de oficinas que tiene Edelman en todo el mundo, ¿Existe esta figura en alguna oficina?

No es como en las agencias de publicidad, que tienen directores creativos. Se espera un poco de creatividad por parte de todos. Al menos en Edelman.

Y ¿Hay algunos casos concretos, alguna acción de comunicación concreta para una cuenta, que crees requiere más creatividad?

Las cuentas de consumo. Siempre, siempre, siempre.

Y, ¿por qué?

Porque es la naturaleza del producto final. Estamos hablando de productos de gran consumo, de bebidas, de comida, de viajes,... y no estamos hablando de una campaña de relaciones institucionales. En la comunicación de crisis, evidentemente, se da poco margen para la creatividad. Son temas muy serios y con unas pautas muy fijadas.

Pero en la comunicación de consumo, estamos hablando de maneras de llamar la atención de los consumidores con diferentes acciones distintas para impulsar y provocar pruebas de uso que dan más margen de maniobra.

Entonces, ¿Crees que la gente más creativa de vuestra agencia está en la división de consumo, o no tiene por qué?

No, no.

A nivel de técnicas creativas, además del *brainstorming* que ya me has mencionado, ¿Usáis alguna concreta? A nivel de vuestra red internacional, ¿Hay algún seminario concreto sobre creatividad, o algún material que utilizáis...?

Hombre, cada persona tiene una herramienta, un método, una fórmula para liderar un *brainstorming*, para despertar ideas.

A veces, no sé... me acuerdo una vez para una cuenta de un fabricante de impresoras, pues empezamos la reunión hablando de algo impreso que nos importara. -Pues para mí... es mi pasaporte porque a mí me encanta viajar-. -Pues para mí... era la entrada al Barça Madrid de 2007-. -¡Ah, sí! Pues para mí es me hace pensar en tal, tal, tal...-.

O, -¡Dame una frase famosa, pero deja un espacio en blanco, para ver si los demás pueden rellenar el espacio-. Para dar pie a más creatividad.

Otra manera de empezar un *brainstorm* es empezar con 3 o 4 ideas en una pizarra, y luego creamos árboles. De manera que de cada idea se van desprendiendo otras ideas, que a su vez van generando más ideas y más conceptos. Para luego llegar a un concepto principal, para impulsar, para dirigir, subrayar, una campaña.

Y estas herramientas, ¿Las elige el que lidera el *brainstorming*?

Sí, el que modera el *brainstorm*.

Como en cualquier reunión, hay que tener un objetivo, un tiempo fijado para empezar y terminar, y algunos fines acordados antes. Y el moderador es el que asegura el cumplimiento del ejercicio.

Y a la hora de evaluar una campaña de comunicación que habéis implantado, ¿Os fijáis también en si la creatividad que habéis aportado ha influido en los resultados?

Se puede medir cualquier cosa. Actualmente la gente mide por impactos mediáticos. Por la cantidad de *clips*, en qué medios han salido nuestros mensajes... Ha salido en *La Vanguardia*, ha salido el nombre del portavoz, la foto del portavoz...

No solo se habla del número de *clips*, sino de la profundidad. ¿Se ha llegado a los medios más evidentes?, ¿a los medios más difíciles?. A los medios económicos, a los medios de influencia general... En el dominical de *El País*.

Se habla también de *engagement*. No sólo de clips sino de la profundidad en la implicación del público.

No se habla sólo de clips, sino de *outcomes*. Es decir, si hemos conseguido el comportamiento que queríamos por parte del público. Por ejemplo, ¿Creemos que piensen que somos creativos?, ¿O que opinen favorablemente o en contra de un tema?... ¿Qué es realmente lo que el negocio quiere para que se diga que la campaña ha sido un éxito?

La creatividad en sí, no se suele medir como un fin. Hombre, si una campaña no funciona, se puede decir que no era suficientemente creativa, supongo.

La creatividad no es la estrategia, es un elemento que debería impregnar la estrategia. O las tácticas de la estrategia.

Y, la última pregunta: ¿qué opinas de los premios del sector de las relaciones públicas?

Los tenemos en alta valoración.

Y, ¿Os presentáis?

Sí, de hecho nos presentaremos la semana que viene a los premios SABRE con dos campañas españolas. ¡A ver si nos hacemos con, al menos, un premio!. Seguro que sí.

Y, ¿A qué otros soléis presentaros?

A los premios SOL. Los *European Excellence Awards*. Los premios de *PR Week*. Estos son los que yo conozco en España y del mundo anglosajón, pero seguro que en otros países habrá otros premios.

Y, ¿Cómo crees que se valora la creatividad en los premios?

Tiene también mucha importancia la presentación de las campañas. De cara al jurado, ayuda mucho. Hay campañas muy poco creativas, que han ganado por haberse presentado más guapas. Hay campañas muy creativas que han quedado en el olvido.

Y, hay tantas categorías, que no sé si hay alguna especializada en la creatividad. No me acuerdo.

Muchas gracias, hemos terminado.

¿Te he ayudado?

Sí, muchísimo.