

CAPÍTOL 18

LA RELACIÓ I EL RECEPTOR: DELS PÚBLICS ALS *STAKEHOLDERS*

18.1. RECEPTORS DIRECTES I RECEPTORS INDIRECTES

18.1.1. Acotació prèvia

Abans d'endinsar-nos en l'estudi del subjecte receptor, volem deixar clarament exposat que el model de relacions públiques que propugnem ha de distingir clarament entre el receptor directe, present en qualsevol programa d'actuació, i el receptor indirecte o destinatari, testimoni de programes concrets de relacions públiques, l'especificitat dels quals obeeix a que els missatges van destinats a un tercer, per la qual cosa el *continuum* processal comunicatiu no finalitza amb la seva recepció sinó que té com a objectiu específic que els receptors directes actuïn com a transmissors dels missatges de la font als destinataris (receptors indirectes).³⁹¹ Algun sector doctrinal (entre d'altres Solano: 1988/1999 i Lesly: 1997) anomena, pensem que amb encert, *públic especial* el transmissor de missatges als receptors indirectes.

L'acotament proposat té el seu embrió en la teoria del *two steep flow of communication*, que minimitza la influència dels mitjans de comunicació, i trenca amb el corrent doctrinal dominant anterior a la seva aparició. Es comença a plantejar arran, sobretot, del conjunt d'investigacions realitzades per diferents investigadors, com són els casos de Lazarsfeld, Berelson i Gaudet (1944), que, després d'estudiar el comportament dels individus, van comprovar que aquest participa de molts grups, informals i formals, i interactua amb diferents persones i realitzant influències recíproques.

³⁹¹ Naturalment, el procés de comunicació entre els receptors directes i els destinataris escapa a les habilitats del professional, en el sentit que l'adequació dels missatges rebuts pels destinataris a les expectatives de l'emissor dependran en tot cas de l'efectivitat de la relació prèvia entre aquest i el receptor indirecte.

En aquestes relacions intersubjectives apareix una determinada categorització individual com són els anomenats *líders d'opinió* que realitzen el paper d'intermediari entre els mitjans de comunicació i les persones. Aquesta relació crea un doble flux comunicatiu: mitjans de comunicació — líders d'opinió — subjectes individuals. Com assenyalen els investigadors citats, les “idees passen normalment de la ràdio i la premsa als líders d'opinió i, des d'aquests, als sectors menys actius de la població” (Lazarsfeld, Berelson i Gaudet: 1944, 151).

Ser qualificat de líder d'opinió no implica cap connotació apriorística individual, ja que solament es demanen algunes indicacions, com ara que siguin persones que intentin convèncer a altres sobre els seus pensaments, o aquelles persones als quals se'ls demana opinió sobre determinades temàtiques. La seva efectivitat depèn de quatre factors: 1) la competència sobre el tema; 2) la confiança que desperti en els altres; 3) el contacte personal, i 4) la possibilitat de recompensar immediatament les persones que coincideixen amb ell.³⁹²

La presència d'un destinatari o receptor indirecte dels missatges de relacions públiques implica la del receptor directe transmissor. Aquest és el model típic de les relacions amb els mitjans de comunicació social, on el destinatari acostuma a ser un públic concret que interessa rebre els missatges sota la forma d'informació d'actualitat. Tanmateix, el model pot estendre's als líders d'opinió, als intel·lectuals (en el sentit que són potencialment líders d'opinió) i a una figura recent com els *think tanks* (organitzacions generadores d'idees que solen respondre als interessos d'aquells grups o persones que els constitueixen, amb la finalitat de ser recollides pels mass mèdia). Amb vista a la claredat expositiva, deixem el tema aquí per reprendre'l en estudiar la teoria situacional i les diferències entre el màrqueting i la nostra disciplina en funció del subjecte receptor.

³⁹² Investigacions posteriors han generalitzat, però, les funcions d'aquests líders. Com assenyalava Wolf (1987, 58), “els líders d'opinió i el cabdal comunicatiu a dos nivells no són res més que una modalitat específica d'un fenomen d'ordre general: en la dinàmica que produeix la formació de l'opinió pública -dinàmica en la que participen també els mass mèdia- el resultat global no pot ser atribuït als individus considerats aïlladament, sinó que deriva de la xarxa d'interaccions que vincula a unes persones amb altres”. Per consegüent, com continua dient el professor italià, amb l'aparició d'aquesta línia de recerca “el concepte de ‘massa’ sembla doncs haver esgotat la seva funció heurística en el si de la *communication research*” (Wolf: 1987, 59).

Però abans hem de deixar aclarit que la qüestió reflecteix una realitat palesa: els programes de relacions públiques no tenen per què estar dirigits a un sol públic. Aquests poden ser diversos i objecte d'accions concretes per a cadascun. El cas del lobbisme és paradigmàtic: l'estratègia per assolir la coincidència entre l'interès privat i el públic no contempla exclusivament el legislador o decisor com a públic objectiu, sinó que acostumen a combinar-se amb estratègies de mitjans on el públic són els periodistes, o amb accions dirigides als *think tanks* per tal que es pronunciïn a favor de l'interès defensat. Un pronunciament que, si és recollit pels mitjans, converteix aquests en destinataris. Aleshores, la cadena del procés pot compondre-se, en casos excepcionals com aquest, de més d'un receptor indirecte, on el primer que apareix en el camí del missatge esdevé també transmissor. Un fenomen que implica un nou doble flux comunicatiu invertit respecte del de la teoria del *two steep flow of communication*:

<i>THINK TANKS</i> (O INTEL·LECTUAL, O LÍDER D'OPINIÓ) MÈDIA PÚBLIC

Finalment, és manifest que el que acabem d'exposar no afecta les polítiques de relacions públiques pròpies dels *think tanks* o dels mitjans, ni, fins i tot, aquelles accions perfectament qualificables com de relacions públiques entre els líders d'opinió o els intel·lectuals i llurs públics.

18.1.2. Les relacions públiques són *relacions* amb públics

El receptor del procés comunicatiu de les relacions públiques és un dels factors que les substantiven: el públic i la relació que se'n deriva. S'ha de tenir, doncs, molt present que qualsevulla aproximació a la dimensió estructural de la disciplina ha d'analitzar rigorosament els públics del model així com l'element relacional.

Això no obstant, la situació investigadora s'ha preocupat normalment més de la idiosincràsia pròpia del públic que de la naturalesa de la seva relació amb l'emissor. El resultat, excepte les excepcions sorgides amb els treballs de Broom, Casey i Ritchey (1997)

i, sobretot, la compilació dirigida per Ledingham i Bruning (2000), ha estat una escassa hermenèutica sobre la qüestió, traduïda generalment en l'insistent taxonomia entre públics interns, externs i ambivalents.

Aquest pessimisme s'observa en les conclusions a les que han arribat Broom, Casey i Ritchey (1997) en estudiar profusament la relació organització-públics:

- a) Els investigadors i professionals de les relacions públiques han d'estudiar les relacions com a un fenomen diferent de les percepcions generades per les parts que conformen les relacions.
- b) La formació de les relacions esdevé quan les parts creen percepcions i expectatives sobre l'altre, quan una o ambdues parts necessiten recursos de l'altra, o perceben amenaces d'un entorn incert, i quan hi ha una necessitat legal o voluntària d'associar-se a instàncies de qualssevol dels actors.
- c) Les relacions consisteixen en un model de vincles mitjançant els quals les parts persegueixen i mantenen les seves necessitats interdependents.
- d) Les relacions són el resultat dinàmic dels intercanvis i la reciprocitat, que s'automanifesten elaborats i desenvolupats per la relació, però que no poden ser descrits en un punt temporal donat.
- e) Les relacions poden conduir a l'increment de la dependència, a la pèrdua de l'autonomia, a l'assoliment dels objectius, i a una interdependència estructurada en la forma de rutina i comportament institucionalitzat.
- f) Les relacions, així com llurs antecedents i conseqüències, tenen úniques i mesurables qualitats que no són compartides amb llurs participants i que les defineixen com quelcom que existeix separat dels actors.
- g) La formació i manteniment d'una relació representa un procés formal d'adaptació mútua i respostes contingents.
- h) L'absència d'una definició útil i profitosa exclou el mesurament de la relació entre l'organització i els públics, i força els acadèmics i professionals a mesurar semblantment una o les dues parts i a oferir inferències potencialment no vàlides sobre les relacions.

- i) Aquesta llacuna conceptual perjudica clarament l'elaboració d'una teoria de les relacions públiques.

Aquestes observacions són notables i preocupants tant més que la dinàmica de la relació constitueix el tema central de teories com la de la coorientació, la dels jocs o la teoria de l'*issues management* (Cancel i altri: 1997, 46).

De la perspectiva etimològica del nostre objecte disciplinari s'infereix que el concepte de públic és consubstancial amb el de la relació o vincle existent entre aquest i l'emissor. Grunig, personalment (1975; 1977; 1978; 1979a 1982a; 1982b; 1983a; 1983b), o en col·laboració (Grunig i Stamm: 1979; Grunig i Hunt: 1984, 138-162; i Grunig, Nelson, Richburg i White: 1988) ha estat el primer estudiós que ha aplicat aquesta línia metodològica a les relacions públiques en el marc teòric de la sistèmica; una línia que va ser encetada per Dewey i seguida, entre d'altres, per Cobb i Elder (1972) en altres camps disciplinaris.

18.2. ELS PÚBLICS I ELS SEUS VINCLES AMB L'EMISSOR

Partint de les aportacions, ja indicades aquí, de Dewey i Blumer al voltant del concepte del públic des de la perspectiva sociològica, Grunig (1978 i 1979a i a Grunig i Hunt:1984, 139) fonamenta la seva teoria a dos àmbits en la dimensió sistèmica de les relacions públiques:

- a) La determinació de quines són les conseqüències que vinculen l'organització amb altres sistemes (organitzacions i públics) de l'entorn; en altres paraules: establir els vincles de l'organització amb l'entorn.
- b) La investigació d'aquests públics per definir la naturalesa exacta de la problemàtica de relacions públiques i escollir objectius realistes de relacions públiques.

En aquest moment ens hem de centrar en el en el primer punt. El sociòleg Peter Blau (citat per Grunig i Hunt: 1984, 139) subratlla que els moviments que cerquen l'equilibri de les estructures socials complexes (aquelles amb una gran quantitat de subestructures interdependents i sovint interpenetrants) precipiten alteracions i desequilibris que causen nous processos dinàmics; els ajustaments i contraajustaments perennes troben la seva expressió en un "patró dialèctic del canvi social". Aquest "patró", segons Grunig i Hunt (1984, 139), significa que un sistema interdependent amb l'organització pot generar un conflicte que aquesta haurà de negociar per arribar a un compromís amb aquell; una negociació que pot generar un canvi de comportament de l'organització.

Aquesta és la raó per la qual la funció del professional de les relacions públiques és facilitar les estratègies amb vista a les alteracions amb l'entorn. Aquesta tasca és multiforme: 1) identificar els sistemes interpenetrants i compenetrats amb l'organització; 2) determinar quin d'aquests sistemes pot alterar l'equilibri; i 3) planificar els programes de comunicació amb els sistemes potencialment desestabilitzadors per tal que la "mobilitat" de l'equilibri sigui el més suau possible.

Des d'aquesta perspectiva, els vincles ens permetran determinar quins són els sistemes més freqüentment desestabilitzadors. La vinculació de l'emissor amb el receptor es fa per mitjà de conseqüències; o bé perquè l'organització té conseqüències sobre un altre sistema, o bé perquè aquest les té sobre aquella.

Arribats a aquest punt, Grunig i Hunt (1984, 140-142) restableixen la següent tipologia de vincles inspirant-se en un treball d'Esman (a Eaton: 1972, 19-40):

- a) *Vincles possibilitadors*. Són aquells vincles amb altres organitzacions i grups socials que controlen els recursos necessaris per a l'existència de l'organització (per exemple, els legisladors, els accionistes o, en alguns moments, les entitats financeres). Es concreten en campanyes, accions o programes de relacions governamentals, lobbisme, relacions amb els accionistes, etc.

- b) *Vincles funcionals*. Afecten organitzacions o públics que proporcionen *inputs* (vincles d'*input*) i prenen *outputs* (vincles d'*output*). Els primers impliquen relacions amb els treballadors, sindicats o proveïdors. Els segons, relacions amb aquelles organitzacions a les quals l'organització subministra primeres matèries.
- c) *Vincles normatius*. Es presenten amb organitzacions que comparteixen valors i problemàtiques similars. Es troben a l'origen de l'associacionisme, i es concreten a la pràctica en les relacions amb els membres. A més, els vincles normatius ens són molt útils per defensar la postura de l'individu com a emissor de les relacions públiques, ja que compartir interessos no és patrimoni exclusiu de les organitzacions.
- d) *Vincles difusos*. Quan els públics de l'organització no poden ser clarament identificats, els seus vincles amb l'emissor són difusos. Aquesta categorització incideix en les relacions amb els mitjans de comunicació i permet incloure com a públic l'opinió pública, fins al punt que Grunig i Hunt (1984, 142) són del parer que la finalitat de les relacions amb els mitjans és fomentar l'existència d'aquests públics. Pensem que aquesta última consideració només es factible si es confonen les accions de relacions públiques amb els programes i s'eludix el divorci entre receptor directe i indirecte, doncs no podem considerar un vincle difós el que lliga un grup de pressió amb els poders públics com a destinataris d'una estratègia de mitjans per influir-los indirectament.

Grunig ha estat el pioner d'aquest filó investigador als Estats Units, però Matrat ja s'havia aproximat al fenomen des de la vessant relacional, en funció del grau d'influència que els públics tenen sobre l'organització, i amb un horitzó metodològic que servís a l'establiment de l'estratègia de les relacions públiques. Atenint-nos al seu nivell d'influència, els públics, segons Matrat (1970, 41), poden situar-se, enfront de la institució o companyia, al:

- a) Nivell de decisió: es defineixen com aquells, l'autorització o acord dels quals és necessari per a la l'actuació de l'organització. Aplicada a la ideologia de Grunig, aquesta tipologia, i la següent, es correspon als vincles possibilitadors.

- b) Nivell de consulta: haurien de ser consultats pels decisors.
- c) Nivell de conducta: aquells públics que, per mitjà de llur comportament, poden obstaculitzar o afavorir el desenrotllament de l'organització.
- d) Nivell d'opinió: els públics, l'opinió dels quals influencia l'opinió pública (per exemple, els mitjans de comunicació social o els líders d'opinió).

Des d'aquesta visió, entre nosaltres, dos investigadors de la comunicació audiovisual, Costa (1992) i Villafañe (1993) han estudiat i classificat els públics, allunyant-se de la clàssica taxonomia segons la seva ubicació en el si o a l'exterior de l'organització, i en funció de la naturalesa del vincle que els uneix a aquesta.

La classificació de Costa (1992, 264-283), reflectida en un treball d'investigació sobre la imatge pública, és una consideració molt útil per entendre les interrelacions entre l'organització i els públics com a dos sistemes oberts. L'autor proposa una metodologia fonamentada en dos indicadors, el de posició i el de motivació, amb la finalitat d'identificar els públics de l'organització. Aquesta identificació constitueix una de les primeres aportacions teòriques al nostre país que supera el llindar estrictament posicional/estructural per situar-se en el estrictament psicosocial, des de dos nivells d'anàlisi interdependents. En altres paraules, mentre el mapa taxonòmic dels públics, que representa el número de públics reals i possibles de l'emissor, permet visualitzar temàticament les diferents classes de públics que poden percebre la imatge de l'empresa, l'estudi psicosocial dels vincles d'unió entre els actors estudia dinàmicament les interconnexions que els uneixen, com a complement operacional del primer mapa (Costa: 1992, 266).

El mapa tipològic dels públics és l'estadi necessari per accedir a l'anàlisi relacional. És en aquesta fase on aquells es distribueixen d'acord amb la seva proximitat estàtica.³⁹³ És

³⁹³ Costa (1992, 269) fixa tres grans tipologies de públics: 1) el col·lectiu intern (consellers, directius, executius, caps, quadres, tècnics, sindicats, operaris, auxiliars, etc.); 2) els públics externs (familiars del empleats, empleats jubilats, accionistes, proveïdors financers i de serveis, subministradors de materials, energia i equipament, mercat de capitals, sistema borsari, distribuïdors, clients reals, clients potencials, mitjans de comunicació, líders d'opinió, líders de comportament, prescriptors, mercat de treball, mitjans universitaris, agrupacions de consumidors, grups ecologistes, entitats col·legues, Administracions, medis internacionals, altres); i 3) àmbit contextual (públic en general, públics naixents).

la classificació recurrent de la majoria d'autors (Solano³⁹⁴, Arceo³⁹⁵, Black³⁹⁶, Hendrix³⁹⁷, etc.). El pas endavant fet per Costa obeeix a la funcionalitat de l'esmentada taxonomia, ja que permetrà definir la proximitat o distància psicològica dels públics envers l'organització, el grau de freqüència de contacte, la seva intensitat, qualitat i els valors psicosocials que caracteritzen cadascuna de les "distintes facetes de la relació" (Costa: 1992, 268), per passar després a analitzar les relacions: definir i estudiar els nexes que propicien la vinculació de cada tipologia de públics amb l'organització. Expressat en paraules de l'autor, "definir el sistema d'interconnexions que existeixen realment (i les que serà convenient introduir) que han d'activar-se per aconseguir exactament una *vinculació gratificant* (i generalment, *duradora*) par a ambdós extrems del nexes" (Costa: 1992, 276).³⁹⁸

Des del punt de vista psicològic, Costa (1992, 277) considera que les interaccions entre l'emissor i el públic estan lligades a unes motivacions que configuren un quadre de valors als quals cada públic s'identifica en funció de llurs motivacions. Tot plegat, es reflecteix en les figures 18.1 i 18.2.

Aquests nexes, ubicats en la dimensió sistèmica del procés de comunicació de les relacions públiques, pot representar-se d'acord amb la figura 18.3, on, com es pot veure, la

³⁹⁴ Solano estableix quatre categories de públics, que poden complementar-se d'acord amb els dos criteris taxonòmics emprats: 1) interns: individus o col·lectius que formen part de l'organització; 2) externs: aquells que no en formen part; 3) actuals, reals o efectius: aquells públics que, en el moment de ser considerats desenvolupen aquesta funció; i 4) potencials: aquells que, malgrat reunir els condicionants per ser reals, estan sotmesos a una condició suspensiva de qualsevulla naturalesa (Solano: 1995, 183-184).

³⁹⁵ L'autor esmentat distingeix entre: 1) públics interns: tots i cadascun dels empleats o membres d'una organització pública (funcionaris) o privada; 2) públics externs: clients, mitjans de comunicació, Administració pública, poder legislatiu i judicial (*literal*), partits polítics, grups de pressió, proveïdors i la competència; i 3) públics ambivalents: aquells que són interns i externs alhora, com els accionistes, socis capitalistes, sindicats, distribuïdors, intermediaris, etc. (Arceo: 1988, 88-89).

³⁹⁶ Aquest professor britànic estableix una tipologia descriptiva de públics: empleats, sindicats, comunitat local, grups d'investigació i unitats de creació de costums i de modes, grups governamentals centrals i locals (diputats i senadors), governs estrangers (així com la Unió Europea i les organitzacions internacionals), els mitjans de comunicació (en la seva qualitat de públic especial i de canals de comunicació), els líders d'opinió, els grups de pressió, els públics financers (accionistes, entitats financeres, les societats de valors), comerciants i distribuïdors, el públic en general (Black: 1994, 55).

³⁹⁷ Hendrix (1998, 16-20) estableix entre els principals públics: 1) els mitjans de comunicació social; 2) els membres de l'organització; 3) els empleats; 4) la comunitat; 5) els inversors; 6) el govern; 7) els consumidors; 8) els públics internacionals; i 9) els públics especials: els líders d'opinió, els mitjans consumits pels públics i les organitzacions que els componen.

³⁹⁸ La cursiva és de l'autor.

coincidència de l'interès recíproc entre els subjectes del procés és proporcional al grau d'intensitat i durabilitat dels nexes; és a dir, la qualitat de la relació impregna tot el procediment.

Des de la mateixa perspectiva d'anàlisi, Villafañe (1993, 225-230) parla de variables de configuració que serveixen per definir qualitativament els públics, d'acord amb la finalitat de l'empresa. Aquesta consideració estratègica, que ja estava present en l'aportació de Matrat i que s'ha mantingut en l'aproximació que ha fet tota la doctrina nord-americana, és la que ha donat lloc a l'aparició d'un nou mot en el camp disciplinari de les relacions públiques: l'*stakeholder*, que estudiarem després d'exposar la teoria situacional dels públics de James E. Grunig.

Ara bé, no podem entrar de ple en les aportacions del professor de Maryland sense corroborar que els programes de relacions públiques es dirigeixen normalment a una diversitat de públics. Malgrat que aquestes accions puguin encaixar en la tipologia establerta per la majoria d'autors en funció dels públics directament receptors dels missatges (relacions públiques internes, relacions amb els mitjans de comunicació, relacions governamentals, relacions amb els líders de la comunitat, relacions públiques financeres, relacions amb els consumidors, etc.), a la pràctica hem vist com els destinataris dels missatges poden constituir una pluralitat de col·lectius o públics. En les estratègies de lobbisme, per exemple, els receptors dels missatges són els decisors públics o, més genèricament, els poders públics. Tanmateix, molts programes d'aquest tipus inclouen accions paral·leles de relacions amb els mitjans de comunicació, per tal de cristal·litzar una opinió pública favorable a l'interès que és defensat mitjançant el lobbisme. El mateix succeeix en els programes de relacions públiques en situacions de crisi, i en les relacions amb els mitjans de comunicació. Si, com hem exposat aquí, estructuralment el públic és el periodista o mitjà, és evident que els professionals de les relacions públiques pretenen situar els missatges informatius en l'agenda dels mitjans per tal que arribin a grups destinataris que constitueixen públics diferents de l'organització.

En l'àmbit de les relacions públiques financeres, per exemple, la publicació en format de comunicat, d'entrevista o de notícia dels bons resultats financers d'una companyia, a banda de ser una acció de relacions amb els mass mèdia, té com a objectiu assolir una percepció favorable dels accionistes, és a dir, d'aquells públics que tenen un interès cabdal en la rendibilitat de l'empresa, alhora de constituir una informació que la prestigii enfront d'aquells individus que conformen l'opinió pública amb llurs opinions. L'esmentat objectiu conforma la força C que hem vist en exposar el model de la mediació de McGrath. Aquest supòsit posa de manifest una doble funció de les relacions amb els mitjans. D'una part, la pròpia de l'estratègia de comunicació que cerca situar els missatges en l'agenda dels mèdia. Però, al mateix temps, una funció secundària de fer saber als membres de l'organització (que normalment ja hauran estat informats dels continguts dels missatges mitjançant les tècniques de comunicació interna) que s'informa al públic en general de les seves accions o situació. El contingut de les relacions amb els mitjans adquireix llavors una doble dimensió informativa: com a informació general destinada a una audiència, i com a informació interna de l'organització dirigida als seus membres, on el referent és el contingut de la primera dimensió. Altrament exemplificat, si un diari informa de la celebració del vint-i-cinc aniversari d'una empresa, el procés de relacions públiques que s'amaga darrera aquesta informació ha contemplat el públic "membres de l'empresa" (clients, proveïdors, empleats, accionistes, etc.) per informar-los, no de la celebració de les noces d'argent de la companyia, ja que és una informació que ja els haurà estat comunicada mitjançant les estratègies pròpies de les relacions amb aquests públics; sinó que el missatge que se'ls transmet a través de la premsa és que l'empresa a la qual estan vinculats (i, per tant, tenen un interès que es desenvolupi beneficiosament) està fent saber a l'opinió pública que celebra els seus 25 anys, amb els valors i atributs positius que això comporta. Per tant, està oferint una percepció positiva de l'empresa i de tots els seus *stakeholders*: aquells públics que tenen una "aposta" en el correcte i eficaç desenvolupament de l'organització amb vista a assolir els seus objectius.

Tabla 18.1 (*Font: Costa: 1992*)

Tabla 18.2 (*Font: Costa: 1992*)

Tabla 18.3 (*Font: Costa: 1992*)

18.3. LA TEORIA SITUACIONAL DELS PÚBLICS

Aquesta és l'aproximació metodològica més elaborada des del terreny de la nostra disciplina als factors cognoscitius que determinen i identifiquen els públics. Els nivells de comportament dels públics respecte del problema que ha de ser objecte de l'acció de relacions públiques conformen el substrat de la teoria situacional, en el sentit que permet explicar quan i com es comunica la gent i en quins casos la comunicació amb els públics serà més eficaç. Per a la tasca, Grunig (1976a, 1983a; a Grunig i Hunt: 1984, 148-152; amb Repper: a Grunig: 1992: 117-157) estableix tres variables independents que determinen de quina manera els membres dels públics perceben les situacions de l'organització que els afecten:

- a) *Reconeixement del problema*. Es fonamenta en dues variables dependents: 1) la *recerca d'informació*: els membres dels públics cerquen informació i intenten comprendre-la (públics informats); 2) el *processat d'informació*: en oposició a l'anterior, és una conducta passiva de comunicació en el sentit que aquest públic processa la informació que li arriba a l'atzar sense haver-la cercat.³⁹⁹
- b) *Reconeixement de les restriccions*. Aquesta segona variable de la teoria representa el grau en què els individus reconeixen l'existència d'obstacles físics, socials, econòmics o polítics en una determinada situació que "limiten la possibilitat de planificar llur conducta" (Grunig i Hunt: 1984, 151). Per tant, si s'adonen que tenen poques possibilitats d'elecció d'una conducta en una situació, la informació que els ajuda a construir, definir, seleccionar i confirmar un comportament té poc valor per a ells.⁴⁰⁰
- c) *Nivell d'involucració cognoscitiva*. És la variable que permet distingir si la conducta comunicativa del públic serà activa o passiva. La involucració prediu el

³⁹⁹ Grunig i Hunt (1984, 151) il·lustren aquestes variables amb el següent exemple: 1) un recent titulat universitari cercarà informació sobre les sortides laborals; 2) enfront dels anuncis sobre les oportunitats laborals d'uns determinats estudis, el titulat que busqui feina processarà la informació més que un treballador no titulat.

⁴⁰⁰ Un determinat grup de persones pot pensar, per exemple, que té poca cosa a fer per ajudar a solucionar el problema de la contaminació atmosfèrica o dels accidents de trànsit.

comportament comunicatiu dels públics. Un membre d'un públic amb un alt nivell d'involucració serà normalment una persona amb un alt nivell de reconeixement del problema i de poc reconeixement de les restriccions. El grau de la involucració o compromís del públic és proporcional al seu activisme. Quan els individus s'enfronten a una situació, jutgen si els seus propis interessos o els d'altri estan afectats. Si així ho consideren, poden examinar la situació per determinar si el problema existeix. En aquest sentit, en principi, la involucració precedeix el reconeixement del problema.

Arribats aquí, i sostenint que la importància de la teoria situacional de Grunig és obvia, se'ns planteja una qüestió que la dita teoria deixa sense resoldre: si existeix i, en cas afirmatiu, quina és la jerarquia seqüencial de les variables. Ja que l'afirmació anterior no és sempre la real. L'assumpte pot resoldre's en els següents termes:

- a) S'ha de partir de la base lògica que la involucració és el resultat d'un possible impacte d'un tema sobre un individu; i que la gent, un cop involucrada, reconeix el problema com el resultat del curs dels esdeveniments.
- b) Malgrat que aquesta perspectiva és la més congruent, sembla més coherent situar el reconeixement del problema com a un fenomen predecessor de la involucració o compromís. En efecte, segons les idees de Dewey (1927) sobre el públic i l'opinió pública (substrat de la teoria situacional), els públics es formen des de problemes. Més explícitament, són grups de gent amb interessos compartits que s'han format pel reconeixement de l'existència d'un problema. Per consegüent, una via lògica per definir el seu reconeixement és: 1) la consciència d'una situació donada, i 2) la creença que aquesta situació representa un problema o una problemàtica pública. La significació de la involucració dependrà de la consideració de l'existència factual del problema com a tal.
- c) A més, la involucració és latent, no és actual. Altrament dit, fins que hom no reconeix el contacte amb les circumstàncies generadores del problema i l'identifica com a tal problema, no s'hi està involucrat. En conseqüència, el reconeixement del problema precedeix conceptualment la involucració.

- d) Més enllà, el reconeixement del problema no té per què guiar la involucració. Hom pot reconèixer que un problema o tema existeix, jutjar-lo d'acord amb les conseqüències personals i decidir si la seva rellevància és suficient en relació als interessos o valors particulars com per ignorar-lo. Podem advertir que aquest pensament és el propi d'una campanya política: alertar els possibles electors, primer de l'existència d'un problema i, després, de les maneres com aquest pot afectar-los amb la esperança d'aconseguir el seu suport i participació.
- e) La qüestió de l'ordre entre la involucració i el reconeixement de les restriccions tampoc és clara. Per a Slater i altri (1992, 1993), tal com ha estat definida la involucració per la teoria situacional, si el reconeixement de les restriccions precedeix ordinalment la involucració, és a dir, la connexió d'un individu amb un tema, se'ns presenta un tortuós procés psicològic: la creença que un no pot fer res respecte a un problema inicia un procés de negació o abnegació en el qual un mateix es convenç que el problema no l'afecta directament. Aquesta abnegació redueix la inquietud pròpia de sensacions com la indecisió o la impotència. D'una banda, no és impossible que aquest procés d'abnegació existeixi. D'altra, no és plausible com a mètode per predir respostes globals: els membres d'altres audiències que se sentin restringits poden exagerar l'impacte personal del problema per la frustració de la seva impotència.
- f) Sembla, doncs, més factible la següent alternativa seqüencial dels esdeveniments. Primer, un problema es reconeix. Llavors, es valoren les seves possibles repercussions personals, resultant-ne un nivell d'involucració amb el problema. Seguidament, atès que el problema existeix i té conseqüències personals, hom ha de decidir si pot respondre o no d'alguna manera, protegint-se o influenciant el problema. Aquest darrer estadi és el reconeixement de les restriccions .

Així doncs, a guisa de resum, com han expressat Heath, Liao i Douglas (1995, 92), la situació en la qual el reconeixement del problema és anterior a la involucració també és factible, perquè sense el coneixement (la consciència) que el problema existeix, els individus no poden experimentar la suficient involucració per cercar informació i endegar el processament cognoscitiu necessari per integrar opinions, arguments meditats, i

considerar positius o negatius els resultats i les respostes estratègiques. Per tant, pensem que la relació entre la involucració o compromís i el reconeixement del problema no és purament lineal. Ambdues situacions es combinen per fomentar la comunicació amb vista a esbrinar si el problema és suficientment seriós per justificar el nivell d'involucració requerit per continuar cercant i usant informació. En poques paraules, ens trobem davant una situació típica de la motivació mixta psicològica existent en la presa de decisions. Per aquesta raó la utilitat del model de la motivació mixta el converteix de nou en la millor perspectiva d'anàlisi de la dimensió estructural de les relacions públiques.

La conjugació de les variables ens permetrà identificar els públics i ubicar-los en les vuit classes que en resulten. De la combinació entre les dues primeres variables en resulten quatre tipologies de comportament i, relacionant-les amb el grau d'involucració, vuit classes de conductes dels públics:

- a) Conducta d'enfrontament al problema: alt reconeixement del problema i baix reconeixement de les restriccions o obstacles. Si existeix una alta involucració ens trobem amb un *públic actiu*. Si la involucració és baixa, el públic pot ser *informat (conscient)* o *actiu*.
- b) Conducta restrictiva: alt reconeixement del problema i de les restriccions. El públic serà *informat (buscarà i processarà informació)* o *actiu* si està altament involucrat, i ens trobarem amb un públic *latent* o *informat* si el grau d'involucració és baix.
- c) Conducta rutinària: reconeixement baix tant del problema com dels obstacles. Ens trobarem davant d'un *públic actiu*⁴⁰¹ si gaudeix d'una alta involucració i d'un *públic latent* o *no-públic* si el grau d'involucració és baix.
- d) Conducta fatalista: nivell baix de reconeixement de la problemàtica i alt reconeixement de les restriccions. Si existeix una alta involucració (supòsit força extraordinari) el *públic* serà *latent*, si és baixa ens trobem enfront d'un *no-públic*.

⁴⁰¹ Els públics que s'ajusten a aquesta tipologia cerquen reforçar la informació en el sentit enfocat per la psicologia social a través de la teoria de la dissonància cognitiva construïda per Leon Festinger, i que és descrita per Saperas (1992b, 167-168) com la incongruència o inconsistència que es produeix en un individu entre el que sap i la seva actuació.

Vegem-ne un exemple, d'acord amb el següent nota de premsa publicada en el diari El Punt el 30 de juny de 1999:

“La seguretat dels seients per a nens en els vehicles monovolums no és adequada [en cas d'una col·lisió frontal],⁴⁰² segons un estudi presentat ahir pel Reial Automòbil Club de Catalunya (RACC) elaborat per l'associació europea Euro NCAP sobre el comportament dels mecanismes de seguretat de vehicles de set fabricants. L'estudi especifica que la protecció dels seients per a nens i la informació de com col·locar-los a l'interior del vehicle “és diferent” i que les marques haurien de “recomanar els tipus de seients idonis per a cada model”. Els vehicles analitzats per Euro NCAP són Chrysler Voyager, Mitsubishi Space Wagon, Nissan Serena, Opel Sintra, Peugeot 806, Renault Espace, Toyota Pínic i Volkswagen Sharan.”

Aquesta informació reflecteix la creació d'un problema de relacions públiques generat per la difusió a la premsa de l'estudi d'Euro NCAP. Les empreses fabricants de vehicles monovolums, en crear el problema, han engendrat la següent tipologia de públics:

- a) Públic que s'enfronta al problema: els titulars de monovolums amb criatures que s'informen a través dels mitjans. D'acord amb el seu grau de reconeixement de les restriccions, poden convertir-se en un públic actiu o ser només un públic informat. Per l'exemple, l'actitud d'un pare que considera que aquest supòsit no l'afecta ja que condueix responsablement, implica un alt reconeixement de les restriccions, convertint-se en un públic informat que pot esdevenir actiu si s'involucra. Normalment, però, els pares titulars de monovolums de les marques assenyalades per l'informe objecte de la notícia seran actius, perquè en principi estaran involucrats, ja que cal tenir en compte que els consumidors de monovolums solen ser famílies nombroses amb un elevat sentit de la família. D'altra banda, volem fer notar que hem partit del supòsit que el problema es desencadena amb la difusió de l'informe als mitjans. Tanmateix, el problema s'engendra objectivament amb la

⁴⁰² L'afegit és nostre d'acord amb del titular de la informació.

difusió de l'informe, independentment de si el receptor és un mass mèdia. Volem dir que si l'informe s'hagués publicat exclusivament a la revista del RACC, el problema de relacions públiques es produiria igualment, però els criteris definidors de les variables serien diferents: la recerca i processat d'informació que determina el grau de reconeixement del problema se centraria en els lectors de l'esmentada revista, independentment de si fossin lectors, oients o televidents dels mitjans d'informació general.

- b) **Públic amb un comportament restrictiu:** és el cas, ja assenyalat, del pare que considera que condueix responsablement. Si s'involucra (per exemple, perquè la seva esposa el convenç que no n'hi ha prou amb conduir responsablement sinó que els accidents acostumen a produir-se per la negligència d'un tercer) es convertirà en un públic actiu, ja que elimina les restriccions. Si no canvia d'actitud, i segueix pensant el mateix, constituirà un públic latent o informat.
- c) **Públic de conducta rutinària:** un individu sense fills, amb cotxe utilitari i que participa en les causes per a la prevenció d'accidents (s'involucra altament). És un públic actiu. No serà considerat públic, o serà un públic latent, si la involucració és baixa: per exemple, si no té carnet de conduir i no té cap interès en la seguretat viària.
- d) **Públic fatalista:** no acostuma a seguir les informacions dels mitjans de comunicació (no reconeix el problema) i té un nivell d'ingressos que no li permet adquirir un monovolum (la qual cosa suposa una restricció econòmica). És un no-públic, ja que difícilment se sentirà involucrat com per ser un públic latent si no és perquè rep posteriorment informacions d'un tercer, amb qui es relaciona, que l'involucrin.

Aquest exemple ens porta a observar que el nivell d'involucració o de compromís és la variable que determina quin serà el tipus de públic que es formarà conductualment. Per tant, el concepte d'involucració permet determinar el grau d'activisme del públic. Heath i Douglas (1991, 181-182) han demostrat dos tipus d'involucració o compromís:

- a) **Involucració-oposició:** s'està involucrat, però es desaproven les accions o la postura adoptada per l'emissor. Aquests públics acostumen a ignorar o

distorsionar els missatges amb els quals estan en desacord, per la qual cosa els professionals de les relacions públiques poden tendir a ignorar-los.

- b) Involucració-recolzament: aquells públics que tenen un interès en el benestar de l'emissor o que tenen una ideologia que recolza les seves accions o polítiques. Com els anteriors, aquests públics solen ser ignorats, però aquesta vegada per l'organització o emissor, que pensa que el seu suport predefinit no requereix invertir en programes de relacions públiques destinats a ells .

Il·lustrem-ho amb un exemple. Un grup de pacients d'un hospital és infectat per un virus. La solució passa per fer una transfusió de sang. Entre els afectats es troben membres de famílies pertanyents al grup religiós dels Testimonis de Jehovà.⁴⁰³ Tots els familiars dels afectats són públics altament involucrats. Esdevenen activistes. Tanmateix, els Testimonis de Jehovà encaixen en la primera tipologia, ja que s'oposen per raons religioses a la transfusió sanguínia. La resta de famílies involucrades encaixen en el tipus d'involucració-recolzament.

D'aquí que la involucració sigui la variable clau de la teoria situacional, perquè resulta de les percepcions individuals del grau d'afectació d'un problema als seus interessos personals. El concepte d'interès és, doncs, vital per qualificar els públics; és crucial en la construcció d'una teoria de les relacions públiques. Raó per la qual hem manifestat que les relacions públiques han d'analitzar-se des de la perspectiva conflictiva, ja que els problemes de relacions públiques són conflictes d'interessos.

Els efectes estratègics, pragmàtics i projectius de la teoria situacional de Grunig poden sintetitzar-se de la següent manera:

- a) Les relacions públiques no han de dirigir-se a públics amb poques probabilitats de cerca i processat d'informació, ja que els resultats seran infructuosos. Així doncs, pensem que el concepte d'opinió pública no és suficient (en el seu estat actual de desenvolupament teòric i metodològic) per garantir que aquells públics,

⁴⁰³ Ideologia que prohibeix taxativament les transfusions de sang als seus seguidors.

de les actituds dels quals l'opinió pública n'és la verbalització, puguin estar clarament identificats d'acord amb les variables anteriors. A *sensu contrario* i tal com ha estat indicat a l'inici del capítol, pensem que els líders d'opinió, els intel·lectuals i els *think tanks*, en la seva funció de generadors d'idees i cristal·litzadors d'opinió, constitueixen públics especials a través dels quals es fan arribar els missatges als públics o receptors indirectes, ja sigui un poder públic o un altre col·lectiu com els propis mitjans de comunicació social. Un criteri manifestament aplicable també als mitjans de comunicació social i altres públics especials.

- b) Si aquest públic està relacionat amb l'emissor a través de vincles possibilitadors, allò més corrent serà comunicar-se amb ells pel processat d'informació, ja que hom pressuposa que no la buscarà. En paraules de Grunig i Hunt (1984, 158), “els membres d'un públic d'aquest tipus poden recordar part d'allò dit...[la qual cosa] pot ser suficient per estimular el reconeixement del problema” amb la inferència que podria cercar i processar informació, i es converteix llavors en un públic assabentat o actiu.
- c) L'estratègia per comunicar-se amb un públic que processa la informació però no la busca, haurà de basar-se en la creativitat per captar la seva atenció. Els missatges hauran d'emprar elements icònics i ser reforçats amb una certa retòrica, en el sentit estilístic del terme.
- d) Les relacions amb els públics actius han d'emmarcar-se dins una estratègia que persegueixi un alt perfil públic de l'emissor o organització; i així evitar que busquin la informació en altres fonts sovint antagòniques.
- e) Els canvis cognitius, d'actitud o de comportament acostumen a ser resultats excepcionals que afecten principalment als públics “amb una major probabilitat de tenir una actitud i donar lloc a una conducta” (Grunig i Hunt: 1984, 159), com els que presenten una alta involucració dins la categoria dels que afronten el problema.

La segmentació cognoscitiva dels públics que es desprèn de les consideracions de Grunig, ens l'ha oferta el mateix professor nord-americà (a Salmon: 1989, 214-215) de la següent manera:

- a) *all-issue publics*: públics actius en tots els temes;
- b) *apathetic publics*: públics apàtics, no atents a tots els temes;
- c) *single-issue publics*: actius en un o alguns temes que afecten un determinat segment de la població;⁴⁰⁴
- d) *hot-issue publics*: públics actius només en un sol tema que afecta individus pròxims i que ha rebut un important tractament pels mitjans de comunicació.⁴⁰⁵

Incidim de nou en que aquesta segmentació es fonamenta en com perceben els públics l'afectació dels seus interessos per les accions de l'emissor.

La teoria situacional és una prova de la transcendència de les relacions públiques com a disciplina comunicativa no exclusivament comercial, alhora que evidencia que són quelcom més complex que una funció directiva que gestiona la comunicació entre un emissor i els seus públics. El seu abast és més ampli, transcendint aquest marc operatiu i inserint-se en qualsevulla relació social amb presència d'un públic. L'enforcall de les relacions públiques com a ciència de la comunicació es manifesta netament amb la teoria situacional, ja que aquesta és una traducció del corrent metodològic del mateix nom que, dins la tradició de la *mass communication research*, van endegar principalment els estudis d'Elihu Katz i Paul F. Lazarsfeld (vegeu Saperas: 1992b, 159-175).

Finalment, hem de fer notar que l'enfocament dels públics en funció del seu grau de vinculació en l'assoliment per l'organització dels seus objectius ha donat lloc a l'aparició d'un concepte nou que caracteritza un determinat tipus de públic i que cada dia està agafant més cos en el camp de coneixement de les relacions públiques: els *stakeholders*. Un concepte que pot solucionar un dels dèficits de la teoria situacional: el fet de legitimar

⁴⁰⁴ Per exemple, els activistes contra la matança de balenes.

⁴⁰⁵ Per exemple, el tema de la conducció sota els efectes de l'alcohol.

empíricament els públics, bàsicament en situacions reactives, és a dir, quan l'organització té conseqüències sobre un col·lectiu delimitable.

18.4. ELS STAKEHOLDERS

L'etimologia ens orienta a l'hora de conceptualitzar aquests grups d'individus coneguts com a *stakeholders*. La traducció literal del mot seria *dipositaris d'una juguesca*⁴⁰⁶ que han fet per l'organització. Són aquells públics que comparteixen les expectatives de l'organització; és a dir, aquells grups de persones titulars d'un interès en l'assoliment dels objectius organitzacionals (Carroll: 1996, 73). El concepte d'interès és, doncs, definitori d'aquesta tipologia de públic i enllaça el seu estudi en la dimensió estructural i estratègica del nostre camp disciplinari.

Efectivament, la nostra aproximació al fenomen que ara ens ocupa no pot esquivar que l'aparició del concepte és una conseqüència del salt de la dimensió persuasiva a l'estratègica en l'estudi de les relacions públiques. Els australians de Bussy i Ewing (1997, 223), des de la perspectiva comunicativa, consideren els *stakeholders* com els públics estratègics; mentre que Johnson i Scholes (1997, 185), des del camp de la direcció i administració d'empreses, insisteixen que l'anàlisi dels *stakeholders* és "vital" per a l'anàlisi estratègica. Aquesta percepció ha generat cert confusionisme en els intents definidors, i ha donat lloc a opinions com la de Clarke (1997, 213), que remarca que la determinació dels *stakeholders* dependrà de qui sigui el propietari de l'organització, així com de l'estructura i magnitud d'aquesta, els seus mercats i així successivament. Altrament dit, encara que l'enfocament d'aquest professor anglès no és sistèmic, ens trobem davant d'un subsistema no institucionalitzat, amb un contingut canviant segons el tipus d'organització i de l'estratègia empresarial emprada.

⁴⁰⁶ Així ho ha manifestat Fernández (1994, 141). La traducció catalana realça l'oportunitat de l'aplicació de la teoria dels jocs a la nostra disciplina així com la idiosincràsia conflictiva que se'n deriva.

Hunt i Grunig (1994, 10-18) reflecteixen el que acabem d'exposar quan, deu anys després del seu manual cabdal, tornen a coparticipar en un altre llibre sobre les tècniques de relacions públiques i ens subministren una descripció del procés estratègic de direcció de les mateixes:⁴⁰⁷ descriuen de quina manera han de practicar-se les relacions públiques per contribuir al màxim a l'èxit de l'organització.⁴⁰⁸ Aquest procés mostra l'evolució de la concepció dels públics, que es tradueix en les tres primeres etapes, prèvies a les de fixació dels objectius, planificació estratègica, implementació i avaluació:

- a) La fase d'identificació dels *stakeholders*. L'organització té una relació amb els *stakeholders* quan els comportaments d'ambdós tenen conseqüències mútues. La comunicació amb aquests *stakeholders* facilita la construcció d'unes relacions estables a llarg termini que gestionin els conflictes que es puguin produir a la relació.
- b) La fase d'identificació dels públics. Els públics es formen quan els *stakeholders* reconeixen com a problema una o més conseqüències, i s'organitzen per fer quelcom respecte d'això. La comunicació que comprometi els públics en el procés de presa de decisions de l'organització ajuda a gestionar el possible conflicte abans que sigui necessari encetar una campanya de comunicació: *issues management*.
- c) La fase d'identificació dels temes o conflictes (*issues*). Els públics s'organitzen i creen un conflicte. L'*issues management* s'anticipa al conflicte i en gestiona la resposta.

Aquesta perspectiva ens és de gran interès per aclarir l'especificitat del públic objecte del nostre interès. En efecte, els *stakeholders* constitueixen aquell públic que pot estar afectat per les decisions de l'organització i viceversa. La simetria no és solament desitjable, sinó necessària. Com diu, des d'Alemanya, Gruner (1997, 231), són els públics que interactuen amb l'organització. En altres paraules, un *stakeholder* és "qualsevol

⁴⁰⁷ Consideracions que s'han d'atribuir a Grunig, ja que recullen les seves investigacions publicades a Grunig i Repper (a Grunig: 1992, 117-157).

⁴⁰⁸ Aquesta aportació es continua fonamentant en la teoria situacional de Grunig, sense abandonar-la en cap moment; per la qual cosa els *stakeholders* encaixen perfectament en aquest enfocament metodològic.

individu o grup que pugui incidir en, o al qual afectin les accions, decisions, polítiques, pràctiques o objectius de l'organització" (Freeman, citat per Hunt i Grunig: 1994, 14). D'aquí que Hunt i Grunig afirmen que el primer estadi de la gestió estratègica de les relacions públiques serà la identificació d'aquests públics. El mapa de què ens parlava Costa (1992) és l'eina idònia per identificar-los. Alguns autors, en una postura contrària a la ja indicada de Clarke, han establert un *numerus clausus*. Així, per a McGrath (1998, 3), són *stakeholders* els empleats, els consumidors, els inversors, la comunitat o comunitats, els mitjans de comunicació, els líders elegits, els legisladors i els grups d'interès.⁴⁰⁹ Establir un llistat hermètic no ajuda, però, a l'elaboració de la teoria, ja que, con expressa la dinàmica estratègica de Hunt i Grunig, limitar els *stakeholders* suggereix limitar els públics.

Redundant amb el model estratègic esmentat, els públics, segons Hunt i Grunig (1994, 12), es formen quan els *stakeholders* reconeixen com a problema una o més conseqüències de l'organització i s'organitzen per fer quelcom; per la qual cosa les relacions públiques estratègiques hauran d'identificar aquests públics, especialment mitjançant els mètodes qualitius de la investigació sociològica. Així doncs, un *stakeholder* és, seguint els postulats de la teoria situacional, un públic que s'enfronta a un problema similar, el reconeix però no s'involucra. És un públic informat o latent.

En la nostra opinió, el concepte de conflicte potencial (*issue*) és el nucli de conversió de l'*stakeholder* en públic, i, per consegüent, adquireix cada cop més importància el paper de l'*issues management* (gestió de conflictes potencials) com a funció per excel·lència de les relacions públiques. Des de l'enfocament estratègic, la praxis de la nostra disciplina haurà de solucionar aquests assumptes o controvèrsies reconeguts pels *stakeholders* abans que es transformin en conflictes reals; i destaca la remarcable funció preventiva i d'anticipació de les relacions públiques.⁴¹⁰ Com exposen Hunt i Grunig (1984, 16), en explicar la fase de reconeixement dels *issues* en el procés citat més amunt, "si una organització ha realitzat unes relacions públiques efectives als dos estadis previs ... haurà resolt la major part dels problemes amb els públics abans que esdevinguin conflictes".

⁴⁰⁹ Freeman (citat per Hunt i Grunig: 1994, 14) i Carroll (1996, 77) també estableixen una llistat tancat d'aplicació general amb petits matisos respecte al de McGrath.

⁴¹⁰ El paper dels mitjans de comunicació en la creació de temes o conflictes potencials també és bàsic.

Pensem que val la pena il·lustrar el que acabem d'exposar. Un grup ecologista és un *stakeholder* d'una companyia elèctrica, ja que l'activitat d'aquesta té un impacte sobre els espais naturals. Quan l'empresa, per exemple, vol construir una nova línia d'alta tensió que travessi una àrea forestal està generant unes conseqüències que afecten directament els interessos mediambientals defensats pels ecologistes. El reconeixement d'aquestes conseqüències i el compromís converteix els *stakeholders* en públics catalitzadors d'un conflicte amb l'organització, el grau de potencialitat del qual dependrà de la gestió que l'organització realitzi per evitar-lo. Conseqüentment, unes relacions públiques excel·lents hauran d'aplicar l'*issues management* abans que el conflicte sigui real i s'hagin d'aplicar programes reactius. La nostra discrepància amb González Herrero (1998, 115) és llavors patent, ja que en la seva opinió, "la gestió de conflictes potencials sí pot ser i ha de ser utilitzada com a eina de gestió de crisis i ajudar, per tant, a la resolució dels problemes operatius actuals". Al nostre parer, l'*issues management* troba el seu ple sentit en la potencialitat del conflicte, ja que en cas contrari, ens endinsem en la gestió de crisis pròpiament dita. Les relacions públiques simètriques bidireccionals han d'evitar, dins el possible, l'accés a l'estadi de crisi d'una organització amb els seus públics, i viceversa.

L'interrogant es planteja, per exemple, a les accions de relacions públiques o lobbisme dels grups de pressió davant dels poders públics. Seguint la teoria exposada, aquests poders són *stakeholders* de l'entorn dels grups de pressió. Però, quines conseqüències tenen els actes d'aquests grups sobre els poders públics? En principi, són aquests qui tenen conseqüències sobre els grups i les organitzacions, i no viceversa. La qüestió es resol en el marc de la dimensió sistèmica i simètrica de les relacions públiques. Com diuen Grunig i Hunt (1984, 9), "les organitzacions desenvolupen un subsistema formal de comunicació quan elles o els seus públics es comporten d'una manera que té conseqüències sobre l'altre. Aquestes conseqüències... creen un problema de relacions públiques". Per tant, la simetria implica la reciprocitat de conseqüències i que el problema de relacions públiques es pugui contemplar des de les perspectives de les parts en joc. D'acord amb els postulats de la simetria segons la qual la comunicació és recíproca i ambdós subsistemes reuneixen les condicions d'emissor i receptor, quan els *stakeholders*

tenen conseqüències sobre l'organització i aquesta els reconeix i s'involucra, esdevenen públics, de la mateixa manera que l'organització pot esdevenir un públic dels *stakeholders*. En canvi, la gestió de conflictes potencials de política pública (prèvia a l'aparició del conflicte a l'agenda pública) per tal assegurar una actitud dels poders públics favorable als interessos particulars, resol l'interrogant esmentat al principi, en el sentit d'evitar que s'hagi d'encetar una estratègia de lobbisme, generalment reactiva. Aleshores, reafirmem, el grau d'eficàcia pràctica de les relacions públiques és proporcional al de prevenció.⁴¹¹ Més que resoldre conflictes, han d'evitar-los. El paradigma d'això exposat el trobem en la funció essencial que desenvolupen en la prevenció i gestió de les crisis. Un concepte que, pel seu caràcter conflictual, també ha de presidir qualsevol enfocament teòric i pragmàtic de la disciplina que ens ocupa.

Arribats a aquest punt, el fenomen dels *stakeholders* ens permet proposar un model de relacions públiques que conforma un estadi evolutiu superior al simètric bidireccional de Grunig i Hunt. En la nostra opinió, aquest model tindria com a finalitat el control mutu basat en les actituds d'entesa entre subsistemes per modificar i adequar els comportaments generadors de les conseqüències que donen lloc a problemes de relacions públiques. I així evitar l'aparició de conflictes, crisis o desequilibris entre les parts i assegurar-ne l'equilibri. Amb el control mutu entre les organitzacions i llur entorn, les relacions públiques troben la seva raó de ser qualitativament excel·lents i d'integrar-se plenament com a funció indissociable de la gestió i direcció de les organitzacions.⁴¹²

No podem cloure aquest epígraf sense fer notar que l'òptica d'anàlisi dels *stakeholders* ha emanat dels estudis de la *business ethics*, de l'ètica empresarial. Un fet lògic, ja que, seguint el fil d'allò exposat, cal considerar que qualsevulla actuació presidida per l'ètica estalviarà, per definició, possibles conflictes o crisis no derivades de forces majors. Fernández (1994), després de rebutjar els plantejaments crítics de l'ètica dels negocis sostinguts en funció d'una visió unilateral de l'empresa només preocupada per

⁴¹¹ Una qüestió gens nova, ja que com diu Ewing (a Caywood: 1997, 174), abans de ser batejat com a tal, l'*issues management* es practicava des dels temps d'Ivy Lee.

⁴¹² Tornarem a parlar del model de control mutu en el capítol 21, quan tractem del rol del poder en les relacions en general i de les relacions públiques com a relacions de poder.

servir els interessos particulars dels seus empresaris, evidencia que les organitzacions tenen una “base ampliada”: els *stakeholders*. “La relació fònica”, segueix dient l’autor, “amb el terme *stockholder* (‘accionista’) revela que els jugadors i interessats que l’empresa vagi bé no són tan sols els accionistes, sinó també els clients, els treballadors, els proveïdors, els competidors (encara que pugui semblar estrany), les comunitats locals a les quals l’empresa es subordina, en definitiva la societat en conjunt”.⁴¹³ En paraules de Lozano (1997, 138), parlar d’*stakeholders* significa no limitar-se al plantejament merament reflexiu de la responsabilitat social de les organitzacions ni limitar-se a constatar merament la realitat del poder de l’empresa, “el que hi ha aquí de més rellevant és, justament, un primer intent de construir reflexivament i pràcticament una comprensió de la gestió d’organitzacions que s’articuli amb una certa fonamentació ètica.” Altrament dit, l’estudi dels *stakeholders* és un itinerari privilegiat per construir la mediació entre poder i responsabilitat, ja que “el poder no pot ser contemplat aïlladament de la responsabilitat, i aquesta relació entre poder i responsabilitat és fonamental per apel·lar a la responsabilitat social de l’empresa” Carroll (1996, 18).⁴¹⁴

⁴¹³ D’aquestes relacions, explica Fernández (1994, 141), derivarà un nombre elevat de finalitats i objectius que l’organització no pot desatendre, sota pena de fer perillar la seva pròpia continuïtat en el mercat. Factors teleològics que no estan renyits amb els objectius financers de les empreses. Del que es tracta, continua l’estudiós esmentat, és de “mantenir l’equilibri d’interessos, suposada, en qualsevol cas, la consecució d’una rendibilitat adequada perquè l’empresa subsisteixi i creixi”. La finalitat de les relacions públiques es torna a plantejar sense citar-les.

⁴¹⁴ Epstein (citada per Lozano: 1997, 136-137) fixa sis àmbits de poder empresarial:

- a) el poder econòmic, que afecta la naturalesa, la qualitat i les condicions de producció, els preus, les inversions, la localització industrial, les condicions de l’ocupació, les relacions amb clients i proveïdors, etc.;
- b) el poder social i cultural, que es manifesta tant en el poder de les empreses sobre l’activitat d’altres institucions socials com en la capacitat d’influir sobre els valors, els costums i els estils de vida;
- c) el poder sobre els individus, en la mesura en què entren en relació amb l’organització;
- d) el poder tecnològic, en el sentit que les empreses influeixen decisivament sobre la innovació i el desenvolupament tecnològics, sobre la direcció i el ritme del canvi tecnològic, sobre les repercussions d’aquest canvi en el desenrotllament econòmic i social i en la qualitat de vida;
- e) el poder mediambiental: tant pel que fa a la gestió i a l’assignació de recursos com pel que fa a l’impacte en el desenvolupament econòmic regional; i
- f) el poder polític: les empreses pretenen influir en la formació de polítiques públiques; poder que s’infereix del poder polític de què gaudeixen.

Partint de la base que, com assenyala el mateix autor, cada esfera està inextricablement relacionada amb l’altra i del fet que no totes les empreses gaudeixen del mateix grau de poder (la comunitat empresarial no és monolítica), “el poder d’una empresa particular en cada una d’aquestes sis esferes de poder pot ser determinat només després d’una anàlisi de la seva situació concreta” (Epstein: 1974, 32). D’aquí que estem plenament d’acord amb Lozano (1997, 137) quan assevera contundentment que és precisament aquesta anàlisi “el que hom pretén dur a terme quan es mira una organització tenint en compte els diversos *stakeholders*”, ja que la presa en consideració d’aquests és una conseqüència d’haver analitzat quina és la realitat del poder de

El paper dels *stakeholders* en la dimensió ètica de les organitzacions ha estat tractat a Catalunya per l'acadèmic Josep M. Lozano (1997, 129-156), que observa que gran part dels estudis sobre aquests públics comporta constatar la diversitat d'interessos en joc, però cap consideració sobre la qualitat (o la jerarquia) d'aquests interessos, i es lamenta que és costum donar més rellevància a tenir-los en compte que no pas a la consideració reflexiva sobre la seva qualitat. En la mateixa línia, Sacconi (citada per Lozano: 1997, 152) retreu el fet que la teoria dels *stakeholders* no explica prou el significat d'"ésser essencial" o "ésser vital" per a la supervivència i l'èxit d'una organització ni, d'altra banda, el "significat de tenir un interès 'posat en joc' en la gestió de l'empresa per part d'un *stakeholder*." Al fil d'aquestes manifestacions, Lozano (1997, 154) es planteja les següents mancances doctrinals a l'hora de definir un *stakeholder*:

- a) no s'ha aclarit si es tracta normativament de tots els afectats o només dels que també poden influir en l'empresa;
- b) si es tracta de tots els que tenen interessos o només dels que tenen poder per fer-los valer;
- c) si la consideració dels *stakeholders* per part de l'organització es fa només des de la perspectiva d'aquesta o si es considera la perspectiva dels mateixos *stakeholders*;
- d) si es tracten tots els interessos en joc com a equivalents, o si se'ls jerarquitzava i se'ls dóna prioritat d'alguna manera;
- e) en poques paraules i sintetitzant-ho, els *stakeholders* s'assumeixen per la teoria com a afectats, però no se'ls reconeix com a interlocutors. Una ceguesa doctrinal que, al nostre parer, porta a ignorar les relacions públiques, com a comunicació simètrica, en la majoria d'aquests estudis i que provoca encara el confusionisme en la diferenciació entre públics i *stakeholders* (Xifra: 1998, 54-56).

l'empresa. Aquesta consideració ha de conduir, no únicament a la constatació analítica del poder de l'empresa i de les seves responsabilitats socials, sinó a una comprensió de l'organització capaç de facilitar, mitjançant aquesta constatació, la integració d'una dimensió ètica. Dit en paraules de Lozano (1997, 137), "es tracta..."

Les limitacions plantejades són crucials en la nostra disciplina, ja que són escassos els qui assenyalen que, quan es tracta d'*stakeholders*, s'ha de separar entre el fet que hi hagi en joc interessos o només drets morals; amb l'afegit que, fins i tot en aquests casos, la distinció pràctica no acostuma a tenir una aplicació pragmàtica: "els interessos se solen imposar abassegadorament com a referència" (Lozano: 1997, 154). És per aquesta raó que l'adaptació de l'organització als valors socials dominants passa inexorablement pel reconeixement dels drets en joc en les relacions amb els *stakeholders*. En paraules de Boatright (citada per Lozano: 1997, 155), el concepte de *stakeholder* és un valuós constructe per identificar i organitzar la munió d'obligacions que les empreses tenen envers els diversos grups." És a dir, la perspectiva dels *stakeholders* permet vincular l'èxit empresarial amb un procés en el qual s'escoltin les veus dels *stakeholders* i tinguin influència en la presa de decisions. En poques paraules, aquesta perspectiva d'anàlisi és indissociable de l'enfocament de les relacions públiques com a model comunicatiu que té com a propòsit la comprensió i enteniment mutu entre l'organització i els seus públics. Aquesta mutualitat es tradueix en la convergència dels interessos d'ambdues parts. Com també és indissociable, consegüentment, l'anàlisi dels *stakeholders* amb l'ètica de les organitzacions, ja que "una gestió èticament responsable... és una gestió que inclou una atenció adequada no tan sols als accionistes, sinó als *stakeholders* en general en els processos de presa de decisions" (Goodpaster: 1991, 53).⁴¹⁵

La interdisciplinarietat entre les ciències de la direcció i administració de les organitzacions i les relacions públiques troba un dels seus eixos fonamentals en l'enfocament dels *stakeholders*, i posa de manifest la dimensió ètica i social d'ambdues disciplines.

S'anomenin públics o *stakeholders*, una qüestió és clara: l'aparició del concepte recolza teòricament i en altres termes (en lloc de *públics latents o informats* parlem de *stakeholders*) la teoria situacional: el nivell d'involucració fixa el trànsit d'un *stakeholder* a

no tan sols de constatar el poder *de* les empreses (com acostuma a ser la norma general), sinó, sobretot, de reflexionar sobre el que això comporta en termes ètics."

⁴¹⁵ Aquest és també l'horitzó del treball de Weiss (1994).

la condició de públic; a més de confirmar, no solament etimològicament, la dimensió conflictiva, per nosaltres propugnada, de les relacions públiques.

18.5. ELS PÚBLICS ESPECIALS

Hem assenyalat que els receptors directes poden ser públics especials en funció d'un destinatari al qual trameten, per voluntat de l'emissor, els missatges d'aquest. La taxonomia específica que proposem és la següent:⁴¹⁶

- a) Els mitjans de comunicació social, representats pels periodistes.
- b) Els líders d'opinió.
- c) Els intel·lectuals.
- d) Els *think tanks* (o altres grups d'interès).⁴¹⁷

18.5.1. El periodista com a receptor

Un dels principals *stakeholders* són els mitjans de comunicació social. Ja estat indicat que aquests poden ser observats com a institució o com a organització. Igual que la publicitat, les relacions públiques, en centrar-se amb el públic mèdia, els contempen des del seu vessant institucional, com a distribuïdors de coneixement. Des de la perspectiva dels mitjans, en canvi, la funció de la publicitat i les relacions públiques difereix, atesa la consubstancial dimensió econòmica de la primera. Com a organitzacions, els mèdia consideren la publicitat exclusivament com llur principal font de finançament; mentre que en aquest panorama, les relacions públiques, tot i ser realment una font d'informació fonamental pel seu funcionament com a institució, no són vistes així, en principi, pels periodistes, ja que, en cas de fer-ho, suposaria acceptar la seva "mandra" (en paraules de

⁴¹⁶ No es tracta d'establir un *numerus clausus*, però sí de destacar els més significats. Aquesta tipologia pot ampliar-se en funció de les accions d'un determinat programa d'acció.

⁴¹⁷ Per no estendre-nos, ens centrarem en la figura dels *think tanks* com a fenomen singular, de creixent presència mediàtica i gens estudiat des de la perspectiva de les relacions públiques.

Valbuena: 1997, 173) en la cerca d'esdeveniments d'interès periodístic. La realitat, però, com ha estat i s'anirà indicant, és una altra.

Diem *en principi* pel fet que els estudis sobre les relacions dels professionals de la nostra disciplina amb els periodistes mostren la seva rellevància com a font informativa. Bagdikian (a Merrill i altri: 1992, 390), en un estudi de l'any 1972, va fer les següents observacions sobre les relacions públiques i els mitjans:

- a) Prop de 80 % del contingut dels articles de fons dels diaris s'origina a la font mateixa de les notícies.
- b) Les agències de notícies consideren la situació "inofensiva i avantatjosa".
- c) Els professionals de les relacions públiques saben que els mitjans de comunicació tenen recursos limitats, ofereixen amb gust "ajuda desinteressada", i treuen profit d'aquest coneixement.
- d) Els executius de relacions públiques són els nous actors de la presa de decisions. Saben que són més importants que els editors de diaris.
- e) Els professionals de les relacions públiques estan entestats en la creació de notícies que situïn el seu client des d'una perspectiva favorable.
- f) Els assessors en relacions públiques són com els directores d'escena: augmenten la llum favorable quan això serveix a llurs interessos i la baixen quan llur objectiu és que el públic no hi vegi amb tota claredat.
- g) La veritat és que els professionals de les relacions públiques compleixen llur tasca quan fan relacions públiques. Els periodistes fan amb freqüència relacions públiques i, quan ho fan, es comporten hipòcritament.
- h) El personal dels mitjans de comunicació necessita saber molt més sobre les relacions públiques, les seves estratègies i tàctiques. La premsa necessita ser més perspicaç i implacable a l'hora de seleccionar el material proporcionat pels professionals de les relacions públiques.

L'aplicació de la teoria situacional dels públics ens permet comprendre millor les conclusions de Bagdikian i ens demostra que els periodistes conformen el públic que cerca i

processa informació per excel·lència. Més que més, podem afirmar que tots els públics especials són cercadors i processadors nats d'informació, ja que una de llurs funcions principals és la seva transmissió i difusió als receptors indirectes. Grunig i Hunt (1984, 229-134), però, insisteixen que els periodistes no són públics en el sentit que estan afectats per conseqüències de l'organització que no afecten altres persones. La qüestió ens remet a allò exposat en tractar de l'emissor del procés de relacions públiques, i incideix de nou en la peculiaritat estructural de les relacions amb els mitjans de comunicació respecte a les relacions amb la resta de públics. Tanmateix, és clar que la no consideració del professional dels mitjans en l'òrbita dels públics o *stakeholders* de l'organització o persona física emissora dels missatges de relacions públiques, és tant com considerar la massa com a públic, la qual cosa, per principi, no és correcte, sempre que no es confongui massa i opinió pública.

Grunig i Hunt (1984, 229-234) s'han plantejat un seguit d'interrogants a l'hora d'aplicar la teoria situacional als periodistes.

Els periodistes cerquen i processen informació? Aquesta qüestió ens situa en la dimensió de producte social de la notícia. I ens apropa, per tant, al comportament rutinari, en el marc de la teoria situacional, dels periodistes. O, com diu Abril (1997, 320), a les "rutines productives". Així ho insinuen també els professors nord-americans esmentats (1984, 229) quan expliquen que els periodistes, més que comportar-se com a recercadors, acostumen a actuar com a processadors passius d'informació, i cobreixen rutinàriament els esdeveniments.⁴¹⁸ Basant-se en sengles investigacions de Sigal (1973) i Hess (1981), que demostren que entre el 75 i el 80 % de les notícies publicades pel *Washington Post* i el *New York Times*, d'una banda, i la premsa total de Washington, d'una altra, procedien de fets esdevinguts en les darreres 24 hores, conclouen que els periodistes processen les informacions procedents d'aquests esdeveniments. En el cas del treball d'investigació de Sigal (sobre el *Washington Post* i el *New York Times*), només el 26 % de les notícies eren el resultat d'una recerca activa d'informació pel periodista. Aquests resultats són crucials pel professional de les relacions públiques, ja que quanta menys investigació periodística es

⁴¹⁸ Designarem més endavant els efectes que aquesta conducta té en el fenomen del pseudoesdeveniment.

realitzi més adequadament arribaran les informacions a les audiències d'acord amb els propòsits de l'emissor.⁴¹⁹

Els periodistes informen d'acord amb llurs interessos? Ens situem, doncs, en el terreny de la selecció, del *gatekeeper*. Grunig i Hunt (1984, 230), seguint les propostes teòriques de Hirsch (a Hirsch i altri: 1977), situen la resposta a tres àmbits d'anàlisi:

- a) L'àmbit individual: el grau en què el comportament dels periodistes és el resultat de llurs interessos, tendències, prejudicis, valors o ideals. A efectes estratègics, els professionals de les relacions públiques hauran de tractar amb periodistes amb interessos personals en l'esdeveniment o fet noticable que es pretengui transmetre, o que tinguin prejudicis favorables a la postura de l'emissor.
- b) L'àmbit de l'organització: els factors de l'organització que restringeixen la conducta d'un periodista (per exemple, els encàrrecs del director). En aquest estadi, la relació s'haurà de tenir amb els directors per tal que assignin la cobertura a un determinat periodista.
- c) L'àmbit institucional: aquelles restriccions imposades per la societat (rendibilitat del mitjà, percepcions que tenen els periodistes dels seus lectors, oients o vidents, les tradicions del periodisme o la influència entre comportaments de diferents periodistes⁴²⁰). L'estratègia a emprar pel relacions públiques en aquest supòsit consistirà en la creació d'esdeveniments que alimentin la tendència d'un periodista a copiar els altres.

⁴¹⁹ Des d'aquest punt de vista, la tècnica d'un dossier de premsa el més complet possible ha esdevingut cabdal per assolir la major efectivitat dels programes de relacions amb els mitjans de comunicació social, ja que suposa la realització d'una tasca, en principi, competència del periodista. Davant d'un bon dossier de premsa, el professional dels mitjans es pot decantar per transcriure les informacions que conté, en lloc de donar-hi una forma i estil propis. Si el dossier s'acompanya de documentació gràfica (verbigràcia, una fotografia), l'exemple és més clar, ja que si el periodista considera que la informació ha de contenir imatges publicarà la que li ha estat subministrada pel professional de les relacions amb els mitjans, per la senzilla raó que si rep una fotografia en un dossier és pel fet que no ha assistit cap reporter gràfic a l'esdeveniment objecte de la notícia.

⁴²⁰ Grunig i Hunt (1984, 233-234) citen respecte a aquest darrer factor, investigacions que demostren que gran part dels periodistes cobreixen allò que cobreix un altre periodista per tal d'impedir que s'avanci al relat dels fets i evitar així primícies de la competència.

La complexitat de la professió periodística i del seu comportament ha donat lloc a treballs de recerca sobre la classificació dels públics periodístics. Les més rellevants en el camp de la nostra disciplina són, un altre cop, les de Grunig (1982a i 1982c) referides a problemàtiques mediambientals i emmarcades en la teoria situacional. Els resultats taxonòmics van ser els següents:

- a) Uns periodistes actius en els temes de medi ambient. És a dir, que reconeixien el problema (no tant les restriccions) i s'involucraven. Aquests periodistes percebien que llurs lectors també gaudien de nivells similars de reconeixement i involucració.
- b) Un segon públic periodístic igualment actiu, però que percebia els seus lectors com involucrats únicament amb una part de les problemàtiques mediambientals objecte de la investigació.
- c) Un sector de periodistes que combinava motius institucionals i propis en el seu comportament. Buscaven informació només quan estaven convençuts que a llurs lectors els interessaven aquest tipus d'informacions.
- d) Finalment, un darrer públic exclusivament motivat per motius institucionals.

Aquestes consideracions són molt útils per a la fixació dels objectius en l'estratègia comunicativa de les relacions públiques i per aconseguir-ne els efectes propis de la comunicació social. Hem tractat aquests efectes en analitzar l'element intencional.

18.5.2. Els líders d'opinió

Manuel Parés (1992, 253-254) destaca els líders d'opinió com a element de l'opinió pública, assenyalant que "són aquelles persones, professionals o no dels mitjans, als quals aquests els permeten tenir una rellevància específica respecte als receptors. Entre els líders d'opinió destaquen els polítics, intel·lectuals, ídols de l'esport i de l'espectacle, així com els mateixos periodistes".

Com ha estat indicat, l'anàlisi dels líders d'opinió com a element d'estudi de la investigació en comunicació de masses es va encetar amb la coneguda recerca de Lazarsfeld, Berelson i Gaudet (1944) que va donar lloc a la teoria denominada del *two step flow of communication* ('doble nivell de coneixement') respecte a la influència personal. Segons aquesta doctrina, els mitjans tenen una influència mínima sobre l'electorat a l'hora de decidir-se per un partit o candidat, al contrari que els judicis dels líders d'opinió de les col·lectivitats locals, que sí influeixen. No obstant, estem d'acord amb el pensament de Parés (1992, 88) quan afirma que, actualment, el concepte de líder d'opinió ha d'aplicar-se en funció d'aquells que es presenten com a tals en els mitjans sense menysprear "el paper aglutinador -carismàtic, en expressió de Max Weber- que a nivell polític, governamental o de partit, de determinats grups socials, juguen determinades persones a les quals se'ls atribueix l'esmentada qualitat de líder."

Aquesta apreciació ens sembla vital pel desenrotllament d'allò que hem estat exposant. A més, pensem que és aplicable als intel·lectuals i als *think tanks*. Avui, aquestes figures han de ser considerades en funció de llur presència en els mass mitjans. Han esdevingut fenòmens mediàtics. Necessiten els mitjans de comunicació social per mantenir el seu lideratge, el seu estatus d'intel·lectualitat o, en el cas dels *think tanks*, poder assolir el seu objectiu "comercial" (vendre i situar les idees en l'esfera de l'opinió pública a través dels mitjans de comunicació social). Aquesta és la raó per la qual el plantejament de la teoria del doble nivell de coneixement s'inverteix, essent els líders d'opinió els que, a través del mitjà, transmeten missatges als lectors o audiències, adquirint una funció estratègica rellevant. Quan aquests missatges tenen el seu origen en un programa de relacions públiques, el nucli del qual rau en la relació entre la font i el líder d'opinió (intel·lectual o *think tank*), aquest i el mitjà són públics especials. En aquesta perspectiva ens trobem amb el fet que el públic especial és un aliat de l'emissor que facilita, en funció de la seva privilegiada capacitat de presència en l'esfera pública, la recepció efectiva dels missatges objecte de l'estratègia de relacions públiques.

Naturalment, aquesta òptica només és possible quan el líder d'opinió accedeix als mitjans com a col·laborador extern per expressar el seu judici sobre el tema que interessa la

font promotora de l'actuació, o quan ens referim a líders de comunitats on la seva relació amb el públic destinatari és extramediàtica. L'enfocament no és doncs defensable quan coincideixen en una mateixa persona la condició de líder d'opinió i *gatekeeper*, ja que la dicotomia líder/mitjà es confon en un únic element. El públic especial és llavors el periodista en nom del mèdia.

Els líders d'opinió són considerats uns “catalitzadors de l'opinió pública” (Wilcox i altri: 1997, 210). Es caracteritzen per: 1) un alt interès en un tema o problema; 2) estar millor informats sobre aquest tema que la resta d'individus; 3) ser grans consumidors d'informació mediàtica; 4) ser pioners en l'adopció de noves idees; i 5) ser bons organitzadors i mobilitzadors. Ergo, són públics com a mínim informats i, moltes vegades, actius.

Una recerca dirigida per la *Roper Organization* l'any 1992⁴²¹ (citada per Wilcox i altri: 1997, 213) va detectar que entre el 10 i el 12 % dels membres del públic general són líders d'opinió que responen al següent perfil:

- a) *Activitat*. En els tres anys anteriors a l'enquesta el ventall d'activitats com a líders d'opinió es concreta en: participar en actes públics, escriure a legisladors, ser membre de juntes directives o comitès d'associacions o organitzacions locals, col·laborar en un partit polític o en un grup activista, escriure articles per a la premsa.
- b) *Ingressos*. Un 30 % guanyava com a mínim 50.000 dòlars. Un altre 30 %, menys de 30.000 dòlars.
- c) *Edat*. La majoria tenia entre 30 i 50 anys. Només una tercera part era més gran de 50 anys.
- d) *Formació*. Tres quartes parts tenien formació universitària.
- e) *Utilització dels mitjans de comunicació*. La lectura de la premsa és el camí preferit per estar informats. Un 90 % llegeix diaris regularment. La majoria

⁴²¹ Sobre una mostra de 20.000 nord-americans.

prefereix llegir llibres o anar al cinema que veure la televisió. Donem per suposat que sí són audiència dels informatius televisius.

- f) *Estat civil*. La majoria estan casats.
- g) *Prioritats vitals*. La majoria té com a prioritat estar amb la seva família.
- h) *Oci*. Estan més interessats en les arts que en la pràctica de l'esport, en contrast amb la població general.
- i) *Temes mediambientals*. Són més aptes que la resta a sentir-se concernits en qüestions com el reciclatge o el moviment ecologista.

Com a catalitzadors de l'opinió pública, la seva funció de cristal·lització és molt útil en les accions de relacions públiques, especialment quan el públic destinatari és una audiència d'un mitjà o la comunitat on s'ubica geogràficament l'emissor.

En el nostre cas té especial rellevància el fet que la figura del periodista reuneixi la condició de líder d'opinió. Aquesta condició es trasllada sovint als mitjans de comunicació institucionalment considerats, i és un dels factors que els confereix el poder de què gaudeixen. Tothom recorda el paper jugat pel rotatiu *El Mundo* en el triomf electoral de José María Aznar en la seva cursa cap a la presidència del govern a l'Estat espanyol, a través del desprestigi del seu contrincant, l'aleshores president, Felipe González. En les situacions de crisi empresarial amb una alta repercussió social, els especialistes en relacions amb els mitjans poden trobar importants aliats en alguns analistes econòmics, l'opinió dels quals pot apaivagar el desprestigi o mala imatge del client. Per aquests motius es considera el mitjà de comunicació i el periodista com el públic especial per excel·lència de les relacions públiques, si considerem que filtra i canalitza els missatges de l'emissor cap un públic destinatari final (els accionistes, la comunitat, l'opinió pública globalment considerada, etc.).

18.5.3. Els intel·lectuals

Des de l'enfocament estratègic de la nostra disciplina, és evident que els intel·lectuals poden ser una mena de coadjuvants persuasius, atesa la seva credibilitat.

Tanmateix, des d'un punt de vista estructural, constitueixen un públic més de les relacions públiques, ja sigui com a col·laboradors regulars dels mitjans de comunicació social, ja sigui com a líders d'opinió en les relacions amb aquests mitjans o amb una altra tipologia de públics.

La diversitat de factors que poden configurar el perfil de l'intel·lectual dificulta poder-ne oferir una definició. Amb finalitats aclaridores, volem aportar aquí la proposada per Edward Shilds (a la *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, vol. 6, 136, Madrid: Aguilar, 1975): “conjunt de persones que empra en la seva comunicació i expressió, amb freqüència relativament major que la resta de membres de la societat, símbols generals i abstractes referits a l'home, la societat, la natura i el cosmos. L'assiduitat en l'ús d'aquests símbols pot estar en funció d'una propensió subjectiva o de les obligacions d'un rol professional, l'acompliment del qual porta aparellat aquell ús”.

Des d'un prisma més reduccionista, Julliard i Winock (1996, 12) asseveren que un intel·lectual és aquell home o dona que, mitjançant una petició pública, proposa a tota la societat una anàlisi, una direcció, una moral, que els seus treballs anteriors el qualifiquen per elaborar. Aquesta visió dinàmica i comunicativa de l'intel·lectual l'apropen a un emissor del model de comunicació social. Com ho fa Parés (1992, 89-90), conferint-li els següents trets característics:

- a) Pensar és la seva primera funció.
- b) Malgrat donar-se principalment en escriptors, professors, artistes, professionals liberals, periodistes, etc., la seva activitat professional és variada.
- c) Les seves opinions, punts de vista i judicis poden versar sobre una varietat de temes, la qual cosa els diferencia dels tecnòcrates, en no cenyir-se a temes propis de la seva activitat professional.
- d) Acostuma a identificar-se amb una determinada ideologia que defensa i analitza, a banda de poder defensar interessos delimitables. Aquesta distinció és útil per diferenciar l'intel·lectual propagandístic (l'ideòleg) de l'intel·lectual al servei

d'una acció de relacions públiques. En aquest darrer cas, es convertirà en portaveu i defensor de l'interès de l'emissor.

- e) Generalment treballa per compte d'una organització o administració pública, i és cada cop més extraordinari que actuï com a professional liberal. Ens sorprèn aquest argument, per la qual cosa pensem que l'autor es refereix a que un intel·lectual no és una professió.
- f) Els criteris que sustenta a través dels mitjans tenen una relació més o menys immediata amb l'actualitat o amb una moda cultural determinada.
- g) D'aquí es dedueix que és un comunicador nat que esdevé un emissor qualificat, líder d'opinió, amb un pes evident, principalment per a l'audiència informada.
- h) Ocasionalment, ha d'actuar sobre qüestions relacionades amb les seves opinions.
- i) Són molt importants la seva dimensió ètica, la postura crítica, de compromís, que se li suposa que adopta enfront del poder. Tanmateix, la importància adquirida en els darrers temps pels intel·lectuals orgànics (al servei i en defensa d'interessos del poder polític, d'un determinat partit, o d'un grup de pressió) evidencia la crisi d'aquest principi.
- j) Per això, se li pressuposa un capacitat natural per orientar l'opinió pública en qüestions públiques i d'actualitat, i actua com un contrapoder o com "corretja de transmissió d'aquest".
- k) Els mitjans de comunicació i la societat són qui reconeix la característica d'intel·lectualitat del personatge.

D'allò exposat fins ara es deriva que la funció dels líders d'opinió i dels intel·lectuals en l'estructura de les relacions públiques les aproxima a la propaganda i constitueix un element més de distanciament amb les formes de la comunicació comercial. En aquesta direcció, un dels fenòmens més destacats de la segona meitat del segle XX ha estat la col·lectivització de les ideologies. Aquestes ja no són titularitat de l'ideòleg individual. Avui, la ideologia es "fabrica" per organitzacions creades a l'efecte, per tal de ser "comercialitzades" bàsicament a través dels mitjans. És el cas de neoliberalisme, els continguts del qual s'elaboren per col·lectius d'erudits, d'intel·lectuals que, col·legiadament o a títol individual (però amb el suport o patrocini de l'organització), transmeten a l'opinió

pública els seus pensaments. Aquestes organitzacions són els *think tanks* ('laboratoris d'idees').

18.6. ELS *THINK TANKS*: SUBJECTE AMBIVALENT DE LES RELACIONS PÚBLIQUES POLÍTiques⁴²²

Ja hem indicat que els anomenats *think tanks* (fenomen eminentment nord-americà o, com a mínim, anglosaxó) poden ser considerats públics especials de les campanyes de relacions públiques engegades principalment per grups d'interès, alhora que són *per se* actors privilegiats de la comunicació política que empren majoritàriament les tècniques de les relacions públiques. Tanmateix, la seva evolució en els darrers temps els està assimilant, quant a la seva activitat, als clàssics grups de pressió, essent, per tant, organitzacions que promouen majoritàriament estratègies de relacions públiques. Aquesta ambivalència com a element subjectiu del model comunicatiu que ens ocupa fa del seu estudi un element indispensable del nostre treball.

18.6.1. Arrels del fenomen i problemàtica conceptual

L'expressió *think tank* va aparèixer a partir de la Segona Guerra Mundial i es consolidà durant la postguerra, emprant-se per descriure les organitzacions d'investigació militar. Actualment, als Estats Units es compten entre uns 1200 i 1300 *think tanks*. El seu impuls és degut a un seguit de factors com ara el final de guerra freda, la fi del comunisme, els conflictes ètnics europeus, l'atur i la pobresa generats per la crisi econòmica internacional o el col·lapse dels sistemes de sanitat pública o privada.

Com manifesta Stone (1996, 17) "*think tank*" és un terme relliscós. Castillo (1997, 42) els defineix com "aquelles organitzacions formades per intel·lectuals i analistes diversos, que reben contractes o encàrrecs (d'organitzacions públiques o privades), per analitzar idees i projectes, i proposar formes d'aplicació a les diferents activitats

⁴²² De les relacions públiques polítiques ens en ocupem específicament al capítol 24.

governamentals i/o industrials”. És a dir, els *think tanks* estan formats per intel·lectuals i per destacats líders d’opinió procedents de la carrera política. Però pensem que la definició és incompleta. Hi trobem a faltar la dimensió mediàtica d’aquestes organitzacions que, en la nostra opinió, és fonamental.

La dificultat d’establir una definició unívoca es reflecteix en el minimalisme de les aportacions conceptuals d’aquells autors que han estudiat el fenomen, amb la conseqüent absència d’una definició que integri els instituts independents de recerca política. Així, per a Gaffney (1991, 2) són “estructures amb finalitats polítiques i informades intel·lectualment amb intenció d’accedir a les decisions governamentals”. Menys explícits es mostren Hames i Feasey (1994, 216), segons els quals constitueixen “institucions de recerca en polítiques públiques, sense ànim de lucre, amb una considerable autonomia organitzacional”. En la mateixa línia es pronuncia Smith (1991, XIII) quan diu que són grups privats de recerca i sense ànim de lucre que operen al marge dels processos polítics formals.

Per endinsar-nos a esbrinar què són els *think tanks* i quines són les seves fronteres (si és que existeixen) estructurals, funcionals i operatives respecte d’altres figures similars, cal adoptar una metodologia empírica fonamentada en l’observació i anàlisi d’aquelles organitzacions que són considerades com a tals. Assenyalen Stone i Garnett (a Stone i altri: 1998, 2-3) que la realitat dels *think tanks* demostra la diversitat de mides, estructures, àrees polítiques d’anàlisi i significació política dels mateixos. Alguns es manifesten no implicats ideològicament. Altres, especialment els de països de llengua anglo-saxona, gaudeixen de motivacions polítiques i ideològiques. Uns tenen un tarannà acadèmic, basat en la recerca i adaptat als interessos universitaris, mentre que hi ha *think tanks* més compromesos amb la defensa i el màrqueting de les idees. La especialització també és un element diferenciador. Trobem *think tanks* per temes de medi ambient (per exemple, el World Resources Institute dels Estats Units d’Amèrica), centrats en àmbits geogràfics determinats (l’Institute for Southeast Asian Studies de Singapur) o especialitzats en política internacional (la fundació CIDOB a Catalunya).

Aquesta diversitat en l'estil, en l'activitat i en l'objecte d'anàlisi no fa plàcida l'elaboració d'un concepte unívoc i internacional de *think tank*.⁴²³ Dit en altres paraules, la importació del model nord-americà no sempre valida com a *think tanks* organitzacions que, malgrat coincidir en les finalitats, són estructuralment i funcionalment distintes als models nord-americans. Des d'aquest punt de vista, és al nostre entendre crucial la noció de lliurepensament (*free-thinking*) inherent als *think tanks*, malgrat que, com serà indicat, aquest pensament autònom i independent no és, ni de lluny, un exponent unànime del fenomen als Estats Units. Per tant, el factor cultural és el primer a tenir en compte a l'hora d'apropar-se a la figura dels *think tanks*.⁴²⁴ I cal preguntar-se si estem davant d'una figura estrictament nord-americana i, per consegüent, si el sistema polític americà condiciona i limita l'existència de *think tanks* a altres cultures i sistemes polítics.

És necessari partir del fet que *think tanks* és el nom que reben aquelles organitzacions d'anàlisi política als Estats Units i, en menor mesura al Regne Unit, tot i que la seva presència s'estengui a la majoria d'estats amb sistemes democràtics, es diguin *think tanks*, *fundacions*, *instituts*, *centres d'estudis*, o adoptin qualsevol sigla o logotip. Una de les seves singularitats és el seu creixent i constant desenvolupament als Estats Units, degut, segons una de les principals autoritats en la matèria, Carol H. Weiss (a Weiss: 1992, 6-8), a les següents circumstàncies de índole política:

⁴²³ Algun autor, com ara Dror (citat per Stone: 1996, 11) ha elaborat un model normatiu de *think tank* sustentat en els següents trets: 1) una missió de contribuir interdisciplinàriament al consell en temes polítics; 2) comptar entre 15 i 20 empleats professionals per a cada una de les disciplines que abrasi; 3) aquests professionals empen mètodes i tècniques d'investigació; 4) la seva recerca és independent de qualsevol interès dels clients; i 5) els resultats i impactes dels *think tanks* afecten el procés polític.

⁴²⁴ El cas dels gabinets ministerials francesos (*cabinets ministeriels*) ens sembla molt escatidor del que acabem d'explicar. Els gabinets ministerials són un equip humà de confiança del ministre, sovint amics seus, encarregat de secundar-lo en la seva acció de govern i en el seu treball personal. Les seves principals funcions són: elaboració i preparació de les decisions, impulsió i seguiment de les orientacions, relacions amb les cambres legislatives, i un aspecte comunicatiu fonamental com són les relacions amb els mitjans de comunicació. Aquesta darrera funció es tradueix en la participació activa en la confecció de la informació ministerial i en la determinació de les accions específiques (rodes de premsa, viatges de premsa, etc.) per al ministre i el gabinet. Al respecte, vegeu Fieshi i Gaffney (a Stone i altri: 1998, 47) i Bigaut (1997). L'origen de la denominació *think tank* al Regne Unit també està lligat a un ens d'assessorament directe als governants,

a) La balcanització del sistema governamental.

- El sistema polític nord-americà reposa sobre la separació de poders entre l'executiu i el legislatiu. A diferència d'altres sistemes, el Congrés no adopta automàticament el programa del president; ell també legisla. Quan el Congrés i la presidència estan controlats per partits diferents s'incrementa la possibilitat d'accions independents i de conflictes, la qual cosa genera una multiplicitat d'analistes.
- Els departaments de l'executiu també estan fragmentats en diferents agències governamentals, amb interessos propis i preferències polítiques. Aquesta balcanització de l'administració pública nord-americana dificulta el seu control per part del cap del departament (*secretary*).
- La fragmentació també afecta el poder legislatiu. Tant la Cambra de Representants com el Senat actuen independentment i els processos de negociació entre ambdues cambres es limiten a períodes postlegislatius. L'estructura de cada una de les cambres en una multiplicitat de comissions i, sobretot, subcomissions també denota la disparitat del poder legislatiu. A més a més, s'ha d'afegir el fet de l'absència de la disciplina de partit, la qual cosa implica que cada parlamentari decideixi d'acord amb les seves postures polítiques, les quals estan sotmeses a les pressions dels seus electors i dels grups d'interès.
- El sistema federal nord-americà estén així mateix aquesta dispersió a les responsabilitats polítiques entre el govern federal i els federats. A la qual cosa s'ha d'afegir l'existència d'un sistema capitalista amb divisió de responsabilitats entre els sectors públic i privat. La dita multiplicitat de participants en el joc polític s'incrementa amb la importància creixent del sector de les organitzacions sense ànim de lucre.

ja que fou utilitzat per primera vegada per denominar el Central Policy Review Staff constituït l'any 1970 pel primer ministre conservador Edward Heath.

- b) Pocs grups agrupen els interessos.
- Els partits polítics no s'han compromès seriosament en el desenvolupament polític.
 - Absència d'estructures corporatives que permetin negociar amb el govern en nom dels interessos privats.
- c) Els problemes de govern són cada cop més complexos i interconnectats (el conflicte entre el desenvolupament econòmic i el medi ambient n'és un exemple). Aquest factor comporta la dificultat de trobar experts o consultors que puguin analitzar aquesta complexitat que supera les especialitzacions acadèmiques. A més, les interdependències internacionals compliquen encara més la situació.
- d) El creixement de nomenaments, per a càrrecs de gestors públics, de polítics en detriment de tècnics experts, la qual cosa comporta que els buròcrates estiguin més preocupats per la seva supervivència política i pel manteniment de les prerrogatives que no pas per les polítiques públiques.

És, per tant, evident que el context democràtic nord-americà és essencial quan es vol estudiar el desenvolupament dels *think tanks*. En paraules de Ricci (1993, 3), “el seu creixement recent i el seu èxit no poden ser entesos sense tenir en compte com treballa la democràcia nord-americana” i com la vida de Washington n'és el reflex. Així doncs, aquest marc ha estat el que ha propiciat l'aparició d'organitzacions d'anàlisi política per vèncer així la fragmentació, agrupar els interessos i fer front a la complexitat. Sense oblidar, és clar, la tradició filantròpica dels Estats Units d'Amèrica propiciada principalment pels beneficis que gaudeixen les activitats de caire benèfic.

Tanmateix, no podem passar per alt el fet que una de les especificitats de la societat nord-americana és la feblesa de la diferenciació ideològica. Com a nació jove, els Estats Units no han conegut, amb l'excepció d'una guerra Nord-Sud, ni guerres religioses ni revolucions socials. El mite d'Eldorado, l'existència d'un fort consens popular al voltant

d'alguns valors claus, com ara l'adhesió a les institucions, a les virtuts del capitalisme, a la missió mundial del seu país o, entre els més rellevants, el rebuig del comunisme. Aquest fet implica que als nord-americans, en contrast amb els europeus, no els interessin gaire les diferències ideològiques, la qual cosa es manifesta en un arrelat bipartidisme, en una impossibilitat pràctica d'aparició d'un tercer partit o d'un partit comunista. Entre els dos partits dominants no hi ha pràcticament diferència ideològica, malgrat que el Partit Demòcrata s'identifiqui més amb les minories, els sindicats i els desfavorits que el partit Republicà. A més, al si de cada partit coexisteixen diferents tendències: lliberals, conservadors, proteccionistes, partidaris del lliure comerç, intervencionistes i no intervencionistes. Però aquests partits se centren en temes de rellevància, com ara la rebaixa dels impostos, la reforma de sistema d'ajuts socials, la reducció de la burocràcia, una millor eficàcia militar, alhora que comparteixen un sentiment anticomunista i la por a un debat que destruís el consens nacional i institucional. Aquest unanimitat institucional es tradueix, per tant, en el fet que tota la part esquerra de l'espectre polític, tal com existeix a Europa, està absent als Estats Units. En un context d'aquest tipus, no és estrany que la funció primordial dels partits sigui electoral, mentre que la funció ideològica s'hagi traslladat a la iniciativa privada (Albouy: 1998, 278). Malgrat les diferències històriques que els separen dels Estats Units, la situació a alguns països d'Europa, com ara l'Estat espanyol, se sembla cada cop més al model nord-americà i l'anèmia que afecta al debat ideològic europeu és cada cop més evident.

Continuant amb els paral·lelisme, però ara des d'una altra perspectiva i tornant a l'escenari nord-americà proposat per Weiss, alguns dels factors que determinen aquest escenari són aplicables al sistema polític espanyol. Així, la fragmentació és també present a l'Estat de les autonomies, encara que en menor grau. La politització dels gestors públics és també un element compartit pel nostre sistema polític. En canvi, conceptes com la disciplina de partit o la forta influència del corporativisme en el sistema diferencien clarament la situació espanyola de la nord-americana. Malgrat això, al sistema polític espanyol, el nombre d'organitzacions d'anàlisi política està a anys llum del nord-americà. És cert que qualsevulla comparació entre ambdós sistemes col·lisiona clarament amb la tradició de les llibertats en un i altre país que condiciona la seva cultura democràtica. Però

hi ha un factor crucial al qual, al nostre criteri, se li ha prestat poca atenció i que estudiarem més avall: no poden abraçar l'estudi dels *think tanks* sense considerar la seva relació amb els mass mèdia. Com a lliurepensadors, els *think tanks* han d'informar els seus públics. I aquests públics són bàsicament dos: els decisors públics i els mitjans de comunicació social. Es crea així una dinàmica que ha generat una interdependència entre les organitzacions d'anàlisi política i els seus públics i que ha derivat en una necessitat mútua. Com expliquen Denham i Garnett (1998, 187), "la presència de l'etiqueta "*think tank*" en un informe d'una organització és aparentment una garantia d'atenció mediàtica". Aquesta necessitat mútua, que no implica *de facto* l'entesa reclamada per les relacions públiques, ha arribat a desnaturalitzar l'activitat dels *think tanks* que, en actuar com a mers agents de premsa s'han sotmès als imperatius de la presència mediàtica. Denham i Garnett (1998, 1887-188) han observat com els *think tanks* britànics han adoptat la tendència d'anticipar-se a aquells temes d'interès informatiu pels mèdia, més que enfrontar-se a polèmiques per a la reforma de polítiques públiques. Un exemple d'això és el cas de la Fabian Society, *think tank* britànic proper als laboristes, que va obtenir un fort tractament informatiu gràcies a la publicació d'un informe sobre el futur del futbol. En conseqüència, l'activitat comunicativa dels *think tanks* és tant remarcable com la de recerca i, en aquest marc, les relacions públiques constitueixen la forma comunicativa essencial.⁴²⁵

La investigació del fenomen dels *think tanks* i del seu ràpid desenvolupament no pot obviar tampoc l'enfocament dels efectes de la comunicació i molt particularment, com ha estat assenyalat, la teoria del doble nivell de coneixement referida als afers públics. Els comportaments electorals dels ciutadans nord-americans des de l'època de Franklin Roosevelt fins a l'era de Lyndon Johnson responien als postulats de l'esmentada perspectiva d'anàlisi. El procés del doble nivell en el comportament electoral (dels mitjans als intermediaris o líders d'opinió, i d'aquests cap al públic) fou complementat per un segon catalitzador informal. La majoria dels electors votava pel mateix partit polític elecció darrera elecció fossin quines fossin les opinions dels partits o dels seus candidats respecte a diferents qüestions. La relació de l'electorat sobre un tema es fonamentava més en els punts

⁴²⁵ Al respecte, volem recordar les paraules que Margaret Thatcher va escriure als membres del The Institute of Economic Affairs després de la victòria conservadora a les eleccions generals de 1979, agraint-los la seva contribució: "Heu creat l'atmosfera que ha fet possible la nostra victòria" (Denham i Garnett: 1998, 103).

de vista de diferents persones, inclosos els experts dels *think tanks*, sobre aquell tema que no pas en la lleialtat cap a un determinat partit polític.

18.6.2. Funcions i objectius

L'ambigüitat conceptual ha portat els estudiosos a preocupar-se de quines són les funcions dels *think tanks* per explicar-ne la naturalesa.

Wallace (a Hill i Beshoff: 1994, 142-143) estableix les següents funcions genèriques, amb les reserves pròpies del context nacional, que amb més o menys intensitat desenvolupen els *think tanks*:

- a) Anàlisi intel·lectual de les problemàtiques polítiques mitjançant metodologies de diferents disciplines, com ara la història, les ciències socials, el dret o, fins i tot, les matemàtiques, que apliquen a qüestions rellevants de l'acció de govern.
- b) Preocupar-se de les idees i conceptes polítics recercant i examinant les normes que presideixen la decisió pública.
- c) Recollida i classificació de la informació política rellevant.
- d) Una perspectiva a llarg termini, centrada en les tendències més que en els esdeveniments immediats, per la qual cosa els *think tanks* són una font d'informació cabdal per a la planificació d'estratègies de *public issues management*⁴²⁶.
- e) Més o menys desvinculació del govern i dels partits polítics.
- f) Un grau d'involucració amb el govern, ja sigui influenciant-lo directament mitjançant publicacions i el seu impacte en el debat públic, ja sigui a través de la discussió directa amb els seus membres. Aquesta funció els aproxima als *lobbies*.
- g) El compromís d'informar una àmplia audiència, emprant les més diverses tècniques comunicatives: publicacions, relacions amb la premsa, reunions i fòrums amb participació de membres dels governs i persones del món acadèmic.

⁴²⁶ Al qual dediquem bona part del capítol 23.

Aquest llistat és un instrument molt útil per avaluar els objectius dels *think tanks*, ja que segons quin sigui l'èmfasi que posin a cada un dels punts es pot establir una tipologia d'acord amb l'acompliment que en fan. Tanmateix, alguns dels punts anteriors són comuns a la gran majoria d'organitzacions d'anàlisi política. Pensem especialment en el darrer que, als efectes del nostre estudi, justifica la obligada presència dels *think tanks* en qualsevol intent d'examinar estructuralment les relacions públiques i, més encara, en l'anàlisi del paper d'aquestes a la comunicació política.

Des d'aquesta perspectiva, estem d'acord amb Denham i Garnett (1998, 16) quan afirmen que malgrat els problemes inherents a qualsevol intent d'oferir un llistat de l'estructura i funcions dels *think tanks* hi ha dos objectius comuns a tots ells, independentment del grau d'èmfasi que hi posin en el seu assoliment. El primer és influenciar el clima d'opinió en el qual els actors polítics actuen. El segon, informar més directament les decisions públiques, contactant amb parlamentaris, alts càrrecs o funcionaris del govern. Com es pot comprovar, aquesta dimensió dels *think tanks*, que els autors esmentats han demostrat en relació al Regne Unit, els atorga una naturalesa que fa difícil distingir-los dels grups de pressió, almenys operativament. I és que és un fet palès que els *think tanks* són públics especials privilegiats de les estratègies de relacions públiques que conformen el lobbisme. D'aquí la importància d'establir-ne una taxonomia que superi les dificultats que planteja la seva delimitació com a fenòmens singulars.

18.6.3. Tipologia: dels *think tanks* als *advocacy tanks*

En funció de la finalitat que persegueixen, Wallace (a Hill i Beshoff: 1994, 143) distingeix entre els *think tanks* que pretenen informar el debat públic (*forum think tanks*) i aquells que volen imposar una visió particular sobre una problemàtica pública (*committed think tanks*). Aquesta distinció teleològica ens permet confirmar que els segons actuen com a grups de pressió, mentre que la dimensió informativa dels primers els converteix en mers informadors deslligats d'interessos privats, la col·laboració dels quals pot ser més eficaç com a públic aliat en una determinada acció amb vista a influenciar la presa de decisions

públiques. Tanmateix, la tipologia de Wallace, en centrar-se exclusivament en l'element teleològic, no soluciona qüestions estructurals a l'hora de distingir entre *think tanks* i altres organitzacions dedicades a la investigació política.

Per aquest motiu, opinem que ha estat Weaver (1989) qui ha aportat la classificació més interessant i aclaridora feta fins avui sobre els *think tanks*. Una classificació que resol les dificultats d'identificació d'aquestes organitzacions. El professor nord-americà en distingeix tres categories:⁴²⁷

- a) Les “universitats sense estudiants” (*universities without students*). Amb aquesta expressió l'autor descriu institucions amb un gran nombre de personal investigador (que pot estar format per professors universitaris), que treballa principalment en l'elaboració de llibres i publicacions diverses. A diferència de les universitats, l'*staff* d'aquests *think tanks* no es dedica a la formació diària d'estudiants en el sentit com ho fan els acadèmics universitaris i, d'una altra part, les àrees temàtiques de recerca estan molt més centrades en l'activitat política que no ho estan els departaments universitaris, més acadèmics, teòrics. Com apunta Weaver (1989, 566), els resultats de la recerca d'ambdues institucions difereix per dos motius principals. En primer lloc, els investigadors universitaris s'enfronten a uns incentius diferents: l'interès en qüestions polítiques substantives i en el procés polític rarament gratifica si no contribueix teòricament a la disciplina de l'investigador. Als *think tanks*, la situació s'inverteix. En segon lloc, els investigadors universitaris no tenen tants contactes amb els actors polítics com els investigadors dels *think tanks* per elaborar les seves recerques. Aquest fet comporta que els *think tanks* generin conclusions més sensibles als debats polítics corrents que no pas les universitats. Dins aquesta tipologia Ricci (1993, 20) inclou la Brookings Institution⁴²⁸ i l'American Enterprise Institute. Així mateix, la diversificació de les fonts de

⁴²⁷ Malgrat la pertinència d'aquests models, no sempre és fàcil encaixar un *think tank* en un d'ells. L'Institute of Economic Affairs britànic n'és un exemple (vegeu Denham i Garnett: 1998, 83-115).

⁴²⁸ Fundat l'any 1927, de tendència liberal, és el *think tank* més antic de Washington, un dels més prestigiosos i finançament estables.

finançament és una característica d'aquestes “universitats sense estudiants”, ja que els fons provenen d'una varietat de corporacions, individus i fundacions. Aquesta multiplicitat de patrocinadors redueix el risc de reaccions negatives davant dels hipotètics resultats negatius d'una determinada recerca encarregada per un client (Ricci: 1993, 20).

- b) “Organitzacions de recerca contractada” (*contract research organizations*). Com el seu nom indica, aquests *think tanks* actuen contractats pel govern o pels interessos privats per endegar una recerca en qualsevol camp. A diferència de l'objectivitat característica de les “universitats sense estudiants” que les inclou en la categoria de *forum think tanks* de Wallace, el model de *think tank* que ara ens ocupa gaudeix d'una marcada idiosincràsia partidista o interessada, d'acord amb els interessos dels fundadors, dels membres i dels clients. Són, doncs, els aliats ideals en les accions de lobbisme dels grups d'interès, amb l'afegit que les conclusions han de ser concordes amb els interessos dels clients que els contracten, ja que, com ressalten Denham i Garnett (1998, 11), si els resultats de la recerca contradiuen els interessos del client, aquest contractarà futures investigacions a *think tanks* competidors. La Rand Corporation s'inclou en aquesta tipologia, en col·laborar estretament amb el Departament de Defensa nord-americà.
- c) Els “*think tanks* de defensa” (*advocacy tanks*).⁴²⁹ És el model més recent i es caracteritza per una política agressiva per tal d'ubicar la seva ideologia⁴³⁰ (vinculada a algun partit polític) a l'agenda pública emprant especialment les tècniques del model d'informació pública de Grunig i Hunt per tal d'influir el debat polític vigent en aquell moment. Els formats utilitzats per difondre els

⁴²⁹ Algun autor, com ara Kornhauser (1988), els ha anomenat *transition tanks*.

⁴³⁰ La orientació ideològica dels principals *think tanks* nord-americans ha estat recollida pel *Business Week* del 3 de juliol de 1995 (pàg. 49) com segueix:

- American Enterprise Institute: conservador
- Brookings Institution: moderat
- Cato Institute: liberal
- Economic Policy Institute: liberal
- Heritage Foundation: conservador
- Progress & Freedom Foundation: futurista i conservador
- Progressive Policy Institute: centrista/demòcrata
- Urban Institute: moderat

missatges solen ser el fulletons o els expedients i informes (“*papers*”), més que els llibres. La dificultat de distingir aquesta categoria dels grups de pressió és immensa, ja que el seu principal objectiu és provocar un canvi en l’acció política, més que la recerca. Als Estats Units, l’Heritage Foundation i l’Institute for Police Studies són el seu màxim exponent. La proliferació dels *advocacy tanks* i la conversió en tals de *think tanks* tradicionalment neutrals ideològicament, ha suposat un dels límits a la presentació d’aquestes organitzacions com a institucions imparcials i objectives i posa sobre la taula una dels temes més rellevants a l’hora d’analitzar els *think tanks* en el marc d’un mercat competitiu de les idees. Tradicionalment, aquests instituts de recerca van cultivar la imatge d’imparcialitat i independència a l’hora d’investigar problemes. Un fet que es traduïa en arribar a conclusions més que proveir justificacions a conclusions que ja havien estat formulades per investigadors. Amb l’aparició dels *advocacy tanks*, la imparcialitat ideològica està en crisi. Una de les raons, ho veurem més avall, es troba en el panorama mediàtic, especialment el televisiu. Finalment, pensem que cal remarcar la importància del terme *advocacy* està adquirint en l’argot anglo-saxó de les relacions públiques. La defensa dels interessos, ho hem anat exposant al llarg d’aquestes pàgines, és un dels components articuladors de les relacions públiques. El concepte d’*advocacy tanks* és, per tant, un element més, no només terminològic sinó també ontològic, demostratiu de la funció cada cop més essencial de les relacions públiques en l’acció d’aquestes organitzacions i, per extensió, en la vida política en general.

Una darrera forma que poden adoptar aquests instituts d’anàlisi política independentment dels objectius tipificadors acabats d’exposar és la coneguda com a *think and do tanks* (Stone: 1996, 22). L’activitat d’aquests *think tanks* és diversa i es concentra en l’organització d’actes amb el propòsit de recaptar material divers per ajudar un grup o entitat específica⁴³¹. Els seus membres també són cridats a participar com a observadors en

⁴³¹ Com a exemples d’aquest model, podem citar el Center for Democracy que va dur a terme un programa per aconseguir donacions personals d’ordinadors, impressores, aparells de telefax i altra maquinària de telecomunicacions destinada al parlament polonès.

processos de pau i interactuen amb els representants de l'ONU. Empren molt sovint les tècniques del *grassroots lobbying*⁴³², l'establiment de coalicions i l'activisme en la defensa dels seus interessos, per la qual cosa la recerca constitueix una funció secundària, malgrat haver estat en els orígens *think tanks* genuïns dedicats exclusivament a l'anàlisi de les problemàtiques públiques⁴³³. Aquest activisme que els caracteritza (el *do* de la seva denominació) els configura com una forma específica dels *advocacy tanks*.

Una de les principals conclusions que es desprenen d'aquesta taxonomia és la concloent importància de la comunicació i especialment de les relacions públiques en el contingut de l'activitat dels *think tanks*. Aquesta és una de les característiques comunes, vegem-les ara en el seu conjunt.

18.6.4. Característiques dels *think tanks*

Des d'un enfocament excessivament allunyat de la realitat que hem anat apuntant, en prescindir de l'estructura, la pràctica i la funció dels *advocacy tanks*, Stone (1996, 14-16) estableix el següent perfil d'un *think tank* clàssic⁴³⁴:

- a) *Independència organitzacional*. Acostumen a tenir un estatut legal formal com a entitat externa al sector públic i independent dels interessos corporatius i de qualsevol altre tipus d'interès. Aquesta independència no els fa responsables de la implantació de polítiques públiques, a més de gaudir d'un signe d'imparcialitat en el debat polític i públic. Aquest tret no deixa de ser normatiu, ja que, com ha estat vist en la taxonomia de Weaver, la independència dels interessos dels seus fundadors i patrocinadors és cada cop més excepcional.

⁴³² Del *grassroots lobbying* ens en ocupem breument al capítol 24.6.1, ja que ho hem fet extensament en un altre lloc (Xifra: 1998).

⁴³³ És el cas d'East-West Forum que es va fundar amb l'objectiu d'establir un debat públic transparent sobre els assumptes de la Unió Soviètica i l'Europa de l'Est, produint una gran quantitat de llibres i organitzant nombroses jornades i congressos amb aquesta finalitat; però que ha derivat cap a l'interès per les polítiques educatives, un camp on pot desenvolupar tasques més activistes i compromeses (Stone: 1996, 260).

⁴³⁴ L'adjectiu és nostre, atès al normativisme que presideix l'exposició de la professora de la Universitat de Warwick.

- b) *Autonomia en la determinació de l'agenda de recerca.* Pel fet de ser intel·lectualment independents, els *think tanks* no tenen una posició política fixa. La naturalesa del seu treball està determinada més per l'institut de recerca que per algun interès específic. Similarment a allò que succeeix a les universitats o als instituts universitaris, les activitats de recerca dels *think tanks* no estan controlades pels seus fundadors o pels seus directors, sinó pels criteris dels professionals que hi treballen. Aquesta observació d'Stone tampoc pot generalitzar-se a la globalitat d'organitzacions d'anàlisi política. Com a molt, seria aplicable a la tipologia de les "universitats sense estudiants". Malgrat afirmar que no són partidistes, molts *think tanks* tenen clares vinculacions amb partits polítics o són creats per aquests partits⁴³⁵. Aquesta relació amb els partits s'ha vist accentuada als Estats Units amb l'aparició durant els períodes electorals i sota l'aparença de *think tanks*, de grups, l'objectiu dels quals és investigar per al candidat que els ha promogut quines problemàtiques públiques poden interessar en el debat electoral i quina postura cal adoptar per fer-hi front i captar així els vots, en lloc de fer una recerca rigorosa (Durst i Thurber, citats per Stone: 1996, 17).
- c) *Enfocament polític.* Els *think tanks* es caracteritzen fonamentalment pel seu desig d'informar el procés d'elaboració i aplicació de polítiques públiques. La seva recerca no és desinteressada, sinó que vol assolir un cert compromís amb el govern mitjançant la interacció entre coneixement i acció política. Aquest objectiu els diferencia clarament de les universitats i atorga un marcat perfil estratègic a les seves activitats per crear relacions consultives tant amb el govern com amb el sector privat i amb el públic en general. L'estratègia esmentada és equivalent a les estratègies comercials. D'aquí que es consideri els *think tanks* com els principals actors i promotors del màrqueting de les idees (Matlack: 1991, 1552).

⁴³⁵ Aquesta és una evidència a escala mundial. L'exemple a l'Estat espanyol ens el donen les fundacions del Partit Popular: la Fundación Cánovas del Castillo, la fundació Humanismo y Democracia, l'Institut de Formación Política, la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales, la fundació d'Estudios Europeos, i la Fundación Popular Iberoamericana. Totes elles segueixen el model nord-americà dels *think tanks*, ja que el mateix partit les considera col·laboradors que actuen com a fòrums de debat i plataformes d'opinió, que tenen

- d) *Propòsit públic*. L'esperit públic dels *think tanks* o, si més no, la retòrica per contribuir al debat públic i a l'educació de la comunitat, és un altre dels seus trets característics. Intenten conduir la recerca per tal de construir un cos de coneixements i millorar la vida política. D'aquí que una de les conseqüències de la seva motivació per l'interès públic és un pronunciat accent en l'ús de la comunicació per tal d'accedir a l'audiència mitjançant la presència mediàtica dels seus experts i la publicació dels seus treballs. Les relacions públiques adquireixen aquí el seu paper de tècnica capital per assolir els resultats de la campanya de màrqueting de les idees. En la mateixa perspectiva se situa l'exhaustivitat de la majoria de llocs web dels *think tanks*⁴³⁶.
- e) *Experiència i professionalisme*. Els seus membres solen ser experts en ciència política y sociologia, o gaudeixen d'una sòlida carrera en el sector públic. No obstant, les seves credencials acadèmiques, habilitats tècniques i enfocaments metodològics no constitueixen solament els recursos intel·lectuals d'aquests investigadors, sinó també la font de legitimació dels seus resultats i de les seves recomanacions. Són fonts de la confiança, la credibilitat i la legitimitat requerides pels mass mèdia en programes sobre afers governamentals i polítiques públiques.
- f) *El producte i la seva difusió*. El principal producte dels *think tanks* el constitueixen la recerca, l'anàlisi i l'assessorament⁴³⁷, que es materialitza en diferents suports, tots ells comunicatius: llibres, diaris, revistes (*newsletters*), *op-eds*⁴³⁸, així com el material audiovisual més divers. A banda de la transmissió

com a finalitat la promoció i desenvolupament de tota classe d'estudis sobre temes socials i l'organització d'actes encaminats a fomentar la cultura (www.pp.es/pp/fundac.html).

⁴³⁶ Un directori *on-line* de les principals pàgines web de *think tanks* nord-americans pot trobar-se a la següent adreça electrònica: www.policy.com/community/ttanks.html. Un directori que inclou alguns *think tanks* nacionals es pot consultar a: www.politicsweb.com.

⁴³⁷ Segons un estudi de *The Wall Street Journal*, publicat el 10 d'agost de 1995, el percentatge de despeses de recerca dels principals *think tanks* nord-americans, és el següent:

- Cato Institute: 70 %
- American Enterprise Institute: 62 %
- Brookings Institution: 61 %
- Heritage Foundation: 40 %

Amb l'excepció de l'American Enterprise Institute, la filosofia corporativa del qual és ser una "universitat sense estudiants" (Smith: 1991, 204), sembla clara una relació entre el grau d'inversió en recerca i el grau de liberalisme del *think tank*.

⁴³⁸ Ens referirem a la tècnica del *op-ed* en ocupar-nos del lobbisme a l'epígraf 24.6.1.

dels seus missatges a través de la difusió pròpia del mitjà o suport, s'ha de destacar l'organització d'esdeveniments com a tècnica de comunicació d'aquestes organitzacions; un fet que els reafirma com actors privilegiats de les relacions públiques polítiques. En efecte, la interacció entre els erudits dels *think tanks* i els decisors polítics, es forja molt sovint a seminaris, conferències, congressos o accions de captació de fons. D'altra banda, no convé oblidar la ja esmentada presència als mass mèdia del capital humà dels *think tanks*.

Més pragmàtiques ens semblen les característiques que ens ofereix Weiss (a Weiss: 1993, VIII-IX):

- a) Es tracta d'organitzacions amb vocació de permanència i amb una estructura, organització i personal especialitzat.
- b) No tenen responsabilitats directes en les operacions de caràcter governamental.
- c) Els seus *staffs* professionals tenen qualificacions especials; destacant, entre d'altres, la capacitat metodològica, l'anàlisi estadística, l'anàlisi de decisions, el treball de camp, l'anàlisi dels riscos, l'anàlisi argumentativa o l'anàlisi històrica, conjuntament amb un cert coneixement de les realitats polítiques i de les més estrictament governamentals. Els lliurepensadors dels *think tanks* poden externs (contractas) o residents (Weaver: 1989, 572-574).
 - En el primer cas, l'*staff* és lliure de planificar, publicar i difondre a través dels mèdia els resultats de la recerca. Aquest model permet al *think tank* abastar un ampli ventall d'assumptes públics o tractar-los amb més profunditat que no ho faria el seu propi *staff*⁴³⁹. Tanmateix, no tot són avantatges. La utilització de personal extern limita la possibilitat de construir una fidelitat a una política de recerca, ja que el contacte entre els investigadors acostuma a ser, com a molt, ocasional. En aquesta situació és també difícil per al *think tank* mantenir un sòlid perfil públic, la qual cosa afecta a una correcta política de relacions públiques, en no

⁴³⁹ Aquest model gaudiex també de l'avantatge financer, ja que els costos de la contractació d'experts externs és inferior al cost que representarien els contractes laborals.

ser presents els investigadors en les conferències de premsa ni en els contactes amb els decisors públics. Però, a més a més, els inconvenients no s'estenen exclusivament a la difusió de la informació (al “fer-ho saber” de l'aforisme de les relacions públiques), sinó a la mateixa recerca (al “fer-ho bé”). Efectivament, l'organització no pot fer el seguiment de la feina dels investigadors ni controlar la durada de la recerca. Aquest fet ha portat a *advocacy tanks* arrelats en el model de la contractació externa, com ara l'Heritage Foundation, a proveir-se d'investigadors interns per controlar el *timing* de les investigacions, ja que el seu objectiu d'influir en les decisions públiques l'obliga a treballar a curt termini.

- El model d'*staff* integrat o resident planteja dues opcions als dirigents dels *think tanks* que l'han triat: 1) decidir si l'*staff* ha de ser permanent o rotatiu (és a dir, que provingui d'altres organitzacions homòlogues), i 2) decidir si ha d'estar o no format bàsicament per professors universitaris. Els avantatges i els inconvenients dels investigadors rotatius són els mateixos que els exposats en el model no resident. Ara bé, la realitat és que els *think tanks* que opten per un *staff* rotatiu (el Wilson Center de Washington, per exemple) són més aviat centres excessivament lligats a universitats, als quals manca l'autonomia pròpia dels *think tanks* respecte dels centres universitaris⁴⁴⁰. És més, aquestes organitzacions no publiquen gairebé mai els resultats de les seves recerques i no tenen un objecte polític sòlid, ni pretenen influenciar el debat polític a curt termini. El paper dels acadèmics i professors universitaris és important com a font de saviesa i credibilitat. Per aquesta raó solen formar part d'aquells *think tanks*, els clients dels quals són les agències governamentals nord-americanes que necessiten legitimar les seves postures en base a conclusions socialment respectades i creïbles. En contrast, els *advocacy tanks* tenen pocs professors entre els seu planter d'investigadors. A banda dels motius actitudinals dels mateixos universitaris, força refractaris a elaborar informes orientats cap a un

⁴⁴⁰ Weaver (1989, 574) els considera centres on els universitaris hi passen períodes sabàtics.

posicionament polític predeterminat pels interessos del *think tank*, les raons principals de la incompatibilitat entre els *advocacy tanks* i els acadèmics són de caire comunicatiu. El domini d'una retòrica accessible per al públic en general sol xocar amb el llenguatge propi d'una autoritat en una disciplina concreta.

Una altra qüestió que incideix en la configuració del planter d'investigadors per part dels dirigents dels *think tanks* és decidir-se per una coherència ideològica i metodològica o tendir cap a la diversitat. Per a alguns autors, la tendència ideològica dels *think tanks* no condiciona la dels seus investigadors (Ricci: 1993, 21)⁴⁴¹. Amb l'expansió dels *advocacy tanks* aquest pensament s'ha vist, de nou, superat. Tradicionalment, la ideologia no es tenia en compte en la selecció de l'*staff*, excepte als nivells jeràrquics més elevats. Com a màxim s'excloïen les ideologies considerades extremistes, com ara el marxisme. Però els *advocacy tanks* han posat de manifest que la uniformitat ideològica assegura una consistència en els resultats de la recerca. Però amb el perill afegit que pot conduir a la seva ignorància pel fet de ser percebuda com excessivament previsible. En tot cas, la ignorància hauria d'originar-se a uns mitjans de comunicació també desvinculats d'interessos corporatius que reprovessin la informació tendenciosa, ja que l'opinió pública difícilment pot conèixer els vincles dels *think tanks* a una determinada ideologia o interès privat. I si això fora així, seria sentenciar de mort els models unidireccionals i, fins i tot, l'asimètric bidireccional de les relacions públiques.

- d) Són organitzacions de caràcter eminentment polític i el seu màxim objectiu és millorar el procés i contingut de les polítiques públiques. El seu treball es dirigeix a estudiar els problemes socials per proposar solucions polítiques.
- e) El seu *output* principal se centra en l'anàlisi de les situacions existents i en l'assessorament a qualsevol persona i organismes públics mitjançant la realització de nombrosa documentació plasmada en *papers* (paraula anglesa que significa *expedients*) i llibres.

⁴⁴¹ La Brookings Institution, per exemple, contracta demòcrates i republicans, conservadors i liberals amb vista a una més gran exactitud de la recerca.

- f) Les diferents unitats d'anàlisi política tenen un interès especial a comunicar el resultat dels seus treballs a tots aquells individus que estan imbricats i participen en l'elaboració de les polítiques públiques.

Malgrat aquests dos intents de perfilar un fenomen, la configuració del qual és poc pacífica, volem afegir uns quants trets que ens semblen fonamentals:

- a) Els *think tanks* acostumen a adoptar la forma jurídica de fundacions o, viceversa, moltes fundacions han acabat actuant com a *think tanks*. Aquesta característica accentua l'ús de les relacions públiques no lucratives, en especial la captació de fons.
- b) Als efectes del nostre estudi, ens interessa per damunt de tot destacar l'objectiu comunicatiu de les idees generades pels *think tanks*. Un objectiu comunicatiu que s'articula a través de la instrumentalització de les relacions públiques en el marc d'una actuació pròpia del màrqueting, on el producte són les idees. Altrament dit, l'activitat principal dels *think tanks* és la comercialització d'idees i les eines ideals són les tècniques de relacions públiques. Sense menysprear, com veurem, l'ús de les relacions públiques des d'una perspectiva estructural i estratègica, independent de la comercialització.
- c) A més a més, l'aparició i augment dels *advocacy tanks* està deixant sense vigència la distinció entre *think tanks* i grups d'interès, des del moment en què la seva activitat està dirigida a satisfer els interessos dels seus patrocinadors.
- d) Finalment, creguem que el perfil elaborat per Stone confon el producte amb l'objecte o activitat. Una cosa és la recerca com a activitat primera dels *think tanks*, i l'altra és el *producte* que comercialitzen. En aquest punt apareix la dicotomia entre les idees i la ideologia. La separació també és bel·licosa i dependrà de la cultura corporativa de cada *think tank*. Els *think tanks* de marcada dependència ideològica, coneguts com a *ideological tanks*, són clarament *producers d'ideologia*. Aquells amb un objecte d'anàlisi monotemàtic, denominats també *specialist tanks*, estan més allunyats d'una ideologia globalitzadora i produeixen informacions sobre problemàtiques públiques com

ara el medi ambient, la situació de les minories, l'energia o els recursos naturals. Darrerament han aparegut als Estats Units els *state tanks*, més preocupats per qüestions dels estats federats o d'una regió determinada que no pas per problemes d'àmbit nacional⁴⁴². Aquesta diversitat d'objectes d'anàlisi impedeix trobar una resposta unívoca a la pregunta formulada al principi. Interrogar-se sobre si els *think tanks* produeixen idees o ideologies és un debat que neix ferit de mort, no exclusivament pel fet que la resposta pot ser diferent segons quin sigui el *think tank* observat o perquè ja és per si difícil distingir quan ens trobem davant d'una idea i quan davant d'una ideologia (si és que és possible distingir ambdós termes), sinó pel fet que per damunt d'ambdós conceptes s'imposa cada dia més el d'*interès*⁴⁴³. Un interès que, atesa la funció de prestació de serveis que els caracteritza, abraça tant l'institut de recerca com el client que el contracta. Des d'aquesta perspectiva, que els diferencia de les estrictes organitzacions sense ànim de lucre, és significatiu el fet que els productes que generen no sempre estan destinats a figurar a l'agenda pública. En ocasions els seus informes són "*commercial in confidence*" (Stone: 1996, 13), és a dir, el seu destí es limita a l'ús intern i confidencial del client. Ara bé, això no exclou que l'agenda de la recerca d'alguns *think tanks* està determinada exclusivament pel comitè de recerca, sense cap possibilitat d'intervenció o condicionament per part dels interessos privats.

18.6.5. Les relacions públiques com a tècnica del màrqueting de les idees

Segons explica Matlack (1991, 1552), a principis de l'any 1991, l'agència de relacions públiques Hager Sharp Inc. de Washington va rebre l'encàrrec d'un client que volia concertar una reunió al Capitoli per presentar un estudi en forma de llibre sobre el finançament de l'atenció sanitària. Hager Sharp, Inc. va trucar a diferents parlamentaris per estimar l'interès en el tema i va assessorar el client sobre les diferents tàctiques per treure

⁴⁴² Aquesta taxonomia ha estat formulada per Stone (1996, 21-22), la qual cosa no deixa de ser curiosa pel fet que s'entrebanca amb el perfil antiquat que ofereix a poques pàgines anteriors del seu llibre.

suc informatiu a la presentació. Al mateix temps, va reclutar parlamentaris i periodistes per assistir a la reunió informativa. Aquesta història forma part de la rutina diària de les agències de relacions públiques nord-americanes i de qualsevol altre país. Allò que li atorga la singularitat i desperta el nostre interès, és el fet que el client era la Brookings Institution, el *think tank* més prestigiós dels Estats Units, llevadora del Pla Marshall i instructor econòmic dels presidents d'aquell país.

Si hem portat a col·lació aquest fet és perquè explica la presència creixent de les relacions públiques en la tasca diària dels *think tanks*, com a tècnica de la seva activitat de comercialització. Com explicà el llavors president de la Brookings Institution, Bruce K. MacLaury, l'organització d'aquell esdeveniment era un fet inusual en el tarannà de la seva organització, però que, amb vista de l'èxit, continuarien emprant les agències de relacions públiques per promocionar les seves publicacions. Avui dia, això és una realitat, ja que aquests informes i publicacions s'analitzen en els principals mitjans de comunicació, i els seus investigadors més destacats apareixen en els programes de debat de més audiència. Aquesta presència mediàtica els acosta força a l'acció dels grups de pressió. El paradigma del que diem el representa Norman Ornstein, de l'American Enterprise Institute, que encapçala el ranking de l'omnipresència mediàtica dels analistes que provenen de *think tanks*⁴⁴⁴, "oficialment un acadèmic contractat per l'American Enterprise Institute... oficiosament l'analista número ú del Congrés i de Washington en general" (*The Washington Monthly*, desembre 1986, 34). Aquesta mediatització ha esdevingut un factor endèmic a l'hora de perfilar-los. La seva funció de situar a l'agenda pública idees que els converteix en observadors i portaveus, en principi neutrals, de les problemàtiques públiques, comporta que el paper de la comunicació sigui vital en la seva activitat difusora, anàlogament al que succeeix amb altres grups d'interès, com ara les ONG o els moviments socials. Però amb la gran diferència respecte d'aquests últims que així com els grups activistes han de captar l'atenció informativa organitzant esdeveniments demostratius de

⁴⁴³ Amb els *think tanks* succeeix el mateix que amb els mitjans de comunicació, l'estructura econòmica dels quals, afectada per interessos privats, incideix greument en el contingut informatiu dels missatges que transmeten.

⁴⁴⁴ 140 aparicions a la televisió nord-americana l'any 1986, segons el *Washington Monthly* del mes de desembre del mateix any.

l'existència d'un conflicte en detriment de les idees que defensen, els mass mèdia s'interessen més per les idees dels *think tanks* que no pas pels seus actes reivindicatius⁴⁴⁵.

Referint-se a les idees conservadores, Ricci (1993, 166) diu que aquells que parlen del desenvolupament de les esmentades idees no es lliuren tant a produir-les com a comercialitzar-les com a producte. L'exemple més clar d'aquesta afirmació el representa l'Heritage Foundation, vaixell almirall del moviment intel·lectual conservador, que destina aproximadament un 35 % del seu pressupost al màrqueting dels seus productes (molt més que la resta de *think tanks*)⁴⁴⁶.

Malgrat això, els dirigents dels *think tanks* defugen de la consideració de mers estratègiques del màrqueting⁴⁴⁷. Aquesta també és l'opinió d'un dels primers estudiosos nord-americans del fenomen, James A. Smith, quan afirma que “les tàctiques del màrqueting, tanmateix eficaces a curt termini, no són necessàriament els ingredients per influenciar a llarg termini el procés polític ni per a un diàleg públic rellevant” (Smith: 1991, 194). Aquest raonament es fonamenta empíricament en el fet que els actors polítics no disposen del temps necessari per llegir tots els informes, expedients i llibres que generen els *think tanks*. Segons un estudi d'Adams (1979), els congressistes nord-americans només inverteixen una mitjana d'onze minuts al dia a llegir. D'aquí que l'anomenat *mercat de les idees* sigui considerat una metàfora insuficient per entendre l'impacte dels *think tanks* en la societat nord-americana, malgrat haver portat als especialistes en màrqueting i relacions públiques a ocupar llocs destacats en els *staffs* d'aquestes organitzacions d'anàlisi política.

Amb aquesta situació queda clara la naturalesa informativa amb la qual són presentats els missatges dels *think tanks*. Els mitjans utilitzats així ho evidencien. A mitjans dels anys vuitanta, els 25 principals instituts d'investigació política dels Estats Units van publicar uns 250 llibres i més de 1000 informes i conferències i van generar més de 200 op-

⁴⁴⁵ Al capítol 22 analitzem aquest fenomen respecte dels grups activistes i moviments socials.

⁴⁴⁶ No és estrany, per tant, que sigui l'organització que menys recursos destini a la recerca.

⁴⁴⁷ Així ho declarà el president de l'American Enterprise Institute, Christopher C. DeMuth (a Matlack: 1991, 1553).

eds l'any (Smith: 1991, 191-192). L'organització de jornades, reunions o congressos⁴⁴⁸ és també una de les eines essencials de les relacions públiques dels *think tanks*. Però les tècniques més utilitzades són les pròpies de les relacions amb els mitjans de comunicació: especialment les conferències i rodes de premsa per informar l'opinió pública de la seva postura en un determinat afer. De fet, els mitjans de comunicació són els seus principals canals d'influència. Un exemple el vam tenir amb l'atac de les forces aliades de l'OTAN contra Sèrbia durant el conflicte de Kosova, en plena discussió al voltant de si l'exèrcit aliat havia d'atacar amb les forces d'infanteria. El 30 de març de 1999, un portaveu de la Brookings Institution, Richard Haass, va comparèixer davant dels mitjans de comunicació recomanant la intervenció per terra de Kosova amb finalitats humanitàries per evitar l'èxode de ciutadans albanesos-kosovars⁴⁴⁹. Com es pot comprovar, l'activitat dels *think tanks* no es limita a l'àmbit nord-americà, sinó que s'amplia internacionalment, sobretot a Europa i al sud-est asiàtic.

Aquest exercici continuat i acurat de les relacions amb els mitjans de comunicació els equipara a la resta d'actors del panorama polític cada cop més preocupats per allò que es coneix com el *going public*; és a dir, apel·lar directament al públic a través dels mitjans de comunicació per aconseguir el suport a una iniciativa, idea, causa, etc. (Kernell: 1997). L'estratègia del *going public* dels *think tanks* té com objectiu generar dades, és a dir, informació que és transmesa a l'audiència, als futurs votants a través dels mitjans de comunicació i de les noves tecnologies de la informació. En aquest sentit, el *going public* supera la teoria del doble nivell de coneixement, reduint-lo a un únic nivell configurat per la relació directa entre l'elector i l'emissor del missatge polític, especialment a la comunicació a través d'Internet⁴⁵⁰.

Aquesta política de presència mediàtica, propiciada per l'augment dels debats públics i la pròpia configuració de les programacions televisives, ha conduït al trencament

⁴⁴⁸ Pel que fa a l'àmbit britànic, poden trobar-se nombrosos exemples d'aquestes tècniques a Cockett (1994, especialment els apèndixs).

⁴⁴⁹ Anys abans, quan el president dels Estats Units, Bill Clinton, va parlar dels bombardeigs selectius sobre Bòsnia, el primer que van fer els mitjans de comunicació va ser sol·licitar l'opinió dels *think tanks*, que van sentenciar que la idea era funesta i militarment incoherent. Els resultats no es van fer esperar, atès que el debat públic s'inicià a partir d'allí: el Congrés i els militars adoptaren postures contràries i el president va fer marxa endarrere.

de la tradicional percepció de la imparcialitat ideològica dels *think tanks*. Per tal de generar la discussió i el debat al si dels *talk shows*, aquest tipus de programa necessita estructurar-se a la manera d'un combat ideològic entre experts. Aquest factor ha suposat el posicionament ideològic dels *think tanks* a través dels mitjans de comunicació. Els *think tanks* han estat víctimes de les seves pròpies tècniques d'actuació, en convertir-se en presoners i protagonistes del conflicte (en aquest cas ideològic) com a font d'interès informatiu. En poques paraules, la transformació dels *think tanks* en *advocacy tanks* és un procés paral·lel a l'augment en l'ús que han fet de les relacions amb els mitjans de comunicació, en un clar exponent de l'influent paper de les relacions públiques en l'intercanvi dels missatges polítics.

18.6.6. Els *think tanks* com a subjectes de les relacions públiques no comercials

Les relacions públiques com a forma comunicativa prioritària dels *think tanks* i aliena a l'estratègia de comercialització dels seus productes ha de contemplar-se des d'una triple dimensió:

- a) Des del punt de vista del finançament d'aquest tipus d'organitzacions, és a dir, com subjectes actius de les relacions públiques no lucratives. Es tracta d'un tret comú a tots els *think tanks*.
- b) Des del punt de vista de la col·laboració, quant a fonts de coneixement, de saviesa i, per tant, d'informació experta i creïble, amb aquells actors polítics que vulguin fer valer llurs interessos davant dels poders públics. Aquest és el supòsit en el qual els *think tanks* són considerats públics especials del procés de les relacions públiques. Aquesta segona dimensió es pot subdividir en dues parts, segons que el paper dels *think tanks* sigui prospectiu (en el cas de l'*issues management*) o reactiu (en el cas del lobbisme). D'acord amb la taxonomia de Weaver, ens trobem davant d'un tret idiosincràtic de les "*universities without students*" i de les "*contract research organizations*".

⁴⁵⁰ Ho veurem més clarament al capítol 26, on ens centrarem en l'ús d'Internet per part dels partits polítics durant els períodes electorals.

- c) Des del punt de vista de l'acció política, és a dir, actuant al mateix temps com a grups d'interès i com a *lobbies* (oficines tècniques especialitzades en lobbisme), per tant, com a promotors i executors d'accions llobbístiques. Aquesta és una particularitat pròpia dels *advocacy tanks*.

Els *think tanks* són autònoms financerament. Els més importants compten amb nombrosos recursos procedents d'antigues donacions, d'altres fundacions, de corporacions i d'aportacions voluntàries. Com ha estat assenyalat en el capítol 15, aquesta tècnica de captació de fons, coneguda com a *fund-raising*, és una activitat cabdal del sector no lucratiu i constitueix una funció essencial de les relacions públiques d'aquestes organitzacions sense ànim de lucre (*nonprofit public relations*), fins al punt que, en el cas dels *think tanks*, ha condicionat no només la seva neutralitat ideològica, sinó que ha suposat la proliferació dels *advocacy tanks*, la majoria dels quals ha rebut contribucions econòmiques d'interessos particulars i corporatius per tal d'incidir en l'establiment de l'agenda de recerca política (Jacobson: 1995, 1768).

Respecte a la segona dimensió apuntada, els *think tanks* poden ser considerats com a grups d'interès (dels seus fundadors, dels seus membres, d'un determinat partit amb el qual estan vinculats) que, si bé no tenen per objectiu primari exercitar accions de lobbisme, hi juguen un paper crucial. A més, l'assessorament dels *think tanks* és una de les tècniques del lobbisme per atorgar credibilitat a les idees defensades pel grup de pressió que en fa ús, en concret en les fases d'anàlisi de la situació prèvia a la construcció d'un suport públic i en la fase d'influència sobre la legislació (Mack: 1989, 17 i 145); la qual cosa els atorga la dimensió estructural, sovint com a font d'informació, de la qual parlàvem. D'aquesta manera, són multifuncionals en el model comunicatiu de les relacions públiques. Sense perdre de vista la seva funció exclusivament tècnica o instrumental, com a analistes dels problemes latents al servei no solament dels polítics, sinó d'altres organitzacions en l'estratègia de l'*issues management*, reiterem que els *think tanks* formen part dels públics especials, ja que són alhora receptors i difusors de missatges informatius amb efectes d'influència sobre altres públics no especials d'un programa determinat de relacions públiques.

Operant com a grups de pressió, la influència dels *think tanks* sobre les decisions públiques nord-americanes i els principals estats occidentals és un fet (vegeu Stone i altri: 1998), particularment als països anglosaxons i a Itàlia (Radaelli i Martini, a Stone i altri: 1998, 59-81). En referència als Estats Units, els Wittenberg (1989, 142) assenyalen que un alt percentatge dels *outputs* d'aquestes organitzacions repercuteix en la política governamental. Els paral·lelismes amb els *lobbies* són també de caire organitzatiu, ja que entre els membres i els principals analistes dels *think tanks* trobem, com succeeix també amb els despatxos de lobbisme, antics alts funcionaris de l'administració nord-americana. Com a exemple, en el Center for Strategic and International Studies, la missió principal del qual és "proporcionar una perspectiva estratègica als polítics anticipada en el temps i no partidista", hi destaquen analistes com ara Henry Kissinger (antic secretari d'Estat), Zbigniew Brzezinski (antic conseller de seguretat de la Casa Blanca) o James R. Schlesinger (antic secretari de defensa). L'expresident dels Estats Units Jimmy Carter ha creat un *think tank* amb la finalitat de promoure la pau i la democràcia: The Carter Center. La similitud amb els *lobbies* no acaba aquí. L'Heritage Foundation s'assembla més a un *lobby* que a un *think tank*, ja que realitza, com hem dit en tractar dels *staffs*, treballs polítics per solucionar els problemes a curt, i no a llarg termini (Castillo, 1997, 43). Stuart Butler, un dels seus membres més destacats, diu que les idees s'executen entre l'any i els divuit mesos, i que treballen desenvolupant necessitats que són identificades, analitzades i transmeses a l'Administració, per passar, tot seguit, al següent punt de l'agenda.

En definitiva, el panorama actual de l'acció de les organitzacions o instituts d'anàlisi política tendeix a la superació del model clàssic de *think tank* independent de qualsevol interès públic i privat, per tendir cap a l'*advocacy tanks* que actua transparentment per defensar els interessos dels seus membres i dels seus benefactors. S'està passant així del *think tank* considerat com a públic especial de les estratègies de relacions públiques, al grup d'interès, es a dir, a un públic actiu (i activista) i, per tant, genuí de la disciplina que ens ocupa.

18.7. EL RECEPTOR: ELEMENT DIFERENCIADOR ENTRE PUBLICITAT, MÀRQUETING I RELACIONS PÚBLIQUES

La concepció instrumental de les relacions públiques obeeix principalment al fet de considerar-les com a simples tècniques dins la política de màrqueting d'un determinat producte o servei. La confusió entre l'ús d'unes tècniques pròpies d'una disciplina com la nostra i el seu contingut és l'origen de la qüestió.

El màrqueting no respon a cap model comunicatiu, sinó que utilitza el publicitari i el de les relacions públiques en la seva estratègia global de comercialització d'un bé o servei. Les tècniques de relacions públiques s'apliquen a la comunicació d'aquest producte als consumidors, en allò que els autors nord-americans anomenen *marketing public relations*;⁴⁵¹ on la singularitat es troba en la intencionalitat. L'objectiu a assolir és l'adhesió del producte com a símbol de l'organització.

No obstant això, han estat de nou Grunig i Grunig (1991) i Hunt i Grunig (1994, 13) els autors que han ofert la visió més diàfana i concloent sobre les diferències entre el màrqueting i les relacions públiques, extensiva també a la publicitat. L'eix de la distinció és el subjecte receptor de procés estratègic d'ambdues activitats.

El procés de planificació dels programes de màrqueting establert pels principals autors en la matèria, encapçalats per Kotler i Andreasen (1987, 160-167), es compon dels següents estadis:

- a) Definir la missió (corporativa) de l'organització a la llum de les condicions de l'entorn.
- b) Definir i valorar els mercats que promou la missió corporativa.
- c) Establir els objectius i l'estratègia de màrqueting.
- d) Desenvolupar una estructura organitzativa per implementar els programes de màrqueting.

⁴⁵¹ Sobre aquest tema, vegeu Seitel (1998, 297-324) i Harris (1998).

- e) Execució dels programes de màrqueting.
- f) Avaluar els resultats.

Per la seva banda, a l'estratègia de les relacions públiques, les fases equivalents són, a instàncies de Grunig i Repper (a Grunig: 1992, 117-157):

- a) Identificació de les conseqüències que l'organització pot tenir sobre els públics (*stakeholders*).
- b) Identificar aquells públics que sorgeixen al voltant de les conseqüències que té l'organització.
- c) Si l'organització no modifica el comportament que ha causat la conseqüència, els públics creen un problema o conflicte (*issue*) de les conseqüències.
- d) Les relacions públiques han de desenvolupar els objectius per comunicar amb els públics potencials i actuals, i planificar el programes o accions que els assoleixin.⁴⁵²
- e) Implementació dels programes de comunicació.
- f) Avaluació dels efectes dels programes comunicatius.

La diferència principal entre ambdós models estratègics es troba en els dos primers estadis. Però en el sentit cultural corporatiu, ja que comencen amb la definició de la missió de l'organització. La separació obeeix al fet que, mentre els programes de relacions públiques es planifiquen per comunicar amb els públics, els de màrqueting comuniquen amb els mercats, amb els individus que adquireixen productes o utilitzen serveis de l'organització. Com expliquen Hunt i Grunig (1994, 6), el mercat no fa pressió sobre l'organització perquè produeixi, sinó que és l'organització qui identifica i, fins i tot, pot crear el mercat. En canvi, els públics, d'acord amb la teoria situacional, es creen ells mateixos i persegueixen l'organització quan estan insatisfets. Matisació cabdal, doncs, com exemplifiquen els professors nord-americans, "malgrat que normalment pensem amb els consumidors com a mercats, esdevenen públics quan una corporació subministra productes

⁴⁵² Com ha estat manifestat, els programes seran més efectius si s'enceten després de les fases *a)* o *b)* que no si ho fan després de la *c)* (Grunig i Grunig: 1991, 265).

insalubres o que malmeten el medi ambient”. La crisi de la Coca-Cola a Bèlgica el juny de 1999 ofereix una situació similar: els consumidors esdevenen públics a causa d’una situació conflictiva (intoxicació d’uns consumidors) estesa pels mitjans. Exposat en poques paraules, els consumidors són un públic en principi latent (però en tot cas un públic), mentre que un públic no sempre el formen consumidors de bens i serveis.

Des de la mateixa perspectiva, una altra distinció es presenta en el sentit que, així com el màrqueting intenta comunicar amb mercats relativament passius i favorables, les relacions públiques han de comunicar amb públics actius i, de vegades, antagonics. A diferència dels experts del màrqueting, els relacions públiques han de mirar de preveure quins públics de l’organització l’afectaran en el futur (empleats, la comunitat, grups ecologistes, etc.) o quins donaran suport a la seva missió (decisors públics, accionistes, donants de fons, etc.) i establir bones relacions amb ells abans que es produeixi una controvèrsia o sigui necessari el suport (Hunt i Grunig: 1994, 7). Naturalment, l’actuació responsable és la base sobre la qual reposen les bones relacions.

La instrumentalització pel màrqueting de la ciència publicitària, en tant que activitat de comercialització i distribució de béns i serveis, fa extrapolables els trets diferenciadors esmentats a una comparació entre la publicitat i les relacions públiques. A més, la publicitat va més enllà. Explica Henault (citada per Baylon i Mignot: 1996, 304) que el seu objectiu principal és plantejar un personatge al que s’ha de vèncer, s’ha de neutralitzar: el consumidor. La publicitat usa tres vies per convertir un no-consumidor en consumidor:

- a) una fase cognoscitiva: atenció, presa de consciència, coneixement, comprensió. El consumidor és informat sobre el producte o servei: aprèn;
- b) una fase afectiva: interès, avaluació, opinió, preferència, convicció. Degudament informat, el consumidor s’interessa pel producte: aprecia;
- c) una fase conductista: intenció, comportament, acció. El consumidor informat, més tard interessat pels nous avantatges del producte o servei, decideix comprar-lo: actua.

Aquesta tríade cronològica estableix el punt final de l'eficàcia publicitària, precisament allà on s'inicien moltes vegades els processos de relacions públiques, és a dir, una vegada el receptor informat actua. Els resultats actitudinals dels missatges publicitaris conformen la seva finalitat comercial: vendre. Els dels missatges de les relacions públiques acostumen a constituir l'inici d'un procés a llarg termini amb la finalitat d'establir relacions estables i durables entre els subjectes del procés de comunicació. En contrast, "un missatge publicitari és immediatament eficaç o no ho és mai" (Bonange i Thomas: 1987, 178).

Si la intencionalitat és segurament l'element que més diàfanament configura l'autonomia de les relacions públiques respecte de les altres formes i disciplines de les ciències de la comunicació, de l'argumentació feta en aquest apartat es desprèn sense cap mena de dubte que l'element receptor insufla també la idiosincràsia necessària i suficient per defensar la independència de les relacions públiques enfront de la propaganda, la informació periodística i, sobretot, la publicitat.

Així ho han exposat amb autoritat Hunt i Grunig (1994, 7) en referència a l'activitat publicitària, en considerar-la com una tècnica del màrqueting que pot servir de suport per assolir els objectius de relacions públiques. D'aquí que el receptor dels missatges publicitaris sigui el consumidor, concepte molt més reduït i diferent del general de públic.

Quant a la propaganda, la doctrina europea ha emfatitzat les seves diferències amb les relacions públiques, basant-se també en el receptor. En opinió de Matrat (1963)⁴⁵³: "La propaganda considera l'home com la cèl·lula més petita dels cos social, com la més petita unitat del grup. No és l'home com a individu, en la seva singularitat, qui interessa, sinó l'home enmig de la massa, com a part integrant d'ella, l'home considerat com a mitjà d'acció d'una organització o d'un moviment. Un bon propagandista ha de sentir una indiferència certa per l'home. Les relacions públiques consideren en cada home la persona humana". Una manifestació que traduïda en termes de relacions amb els mèdia presenta, segons Urzaiz (1977, 72), un nou criteri diferencial entre ambdues disciplines: mentre les

⁴⁵³ Conferència pronunciada a París en una reunió de professors europeus de relacions públiques.

relacions públiques respecten la independència dels mitjans de comunicació social que utilitzen, la propaganda tendeix a sotmetre'ls, per exemple, a través de la censura.

CAPÍTOL 19

EL MITJÀ

En el terreny de les relacions públiques, d'acord amb la perspectiva dels públics especials, els mitjans de comunicació gaudeixen d'una doble dimensió estructural, ja siguin considerats com a canals transmissors dels missatges o bé com a receptors dels mateixos. Als efectes del nostre estudi, i havent analitzat el mèdia com a receptor, ens interessa ara examinar els mitjans massius i els no-massius emprats en la difusió dels missatges en els programes de relacions públiques.

19.1. TIPOLOGIA

Tots els mitjans transmissors d'informació poden ser considerats idonis per canalitzar els missatges de relacions públiques d'acord amb la idiosincràsia del públic receptor. Wilcox i altri (1997, 242-262), en els quals ens inspirem, estableixen genèricament els següents:

- a) Els mitjans impresos, distingint entre els diaris i revistes d'àmbit general, que són els transmissors dels missatges destinats a la cristallització o sensibilització de l'opinió pública, i les revistes o butlletins interns de les organitzacions (també coneguts com a *house organs*) destinats als públics interns (treballadors i empleats), als ambivalents (accionistes) o als col·laboradors (proveïdors) o clients. Dins aquesta tipologia cal incloure el llibre, un dels mitjans més poc tractats pels científics de la nostra disciplina. Com esmenten Wilcox i altri (1997, 252), el llibre són "promulgadors d'idees" que arriben a les audiències i als líders d'opinió.⁴⁵⁴ La dimensió instrumental del llibre, com a objecte

⁴⁵⁴ Els *think tanks* són un dels grups que més utilitzen el llibre com a transmissor de llurs idees. Un dels exemples més clars el trobem en les conegudes obres *El fin de la historia y el último hombre*, *Confianza* i,

representatiu de la imatge de l'emissor en un determinat moment, també és una eina a considerar més profusament en les accions de relacions públiques.

- b) Els mitjans audiovisuals on, a banda dels programes informatius, les relacions públiques també poden conduir llurs missatges a altres públics, com els interns, on els vídeos corporatius s'han anat consolidant en algunes grans companyies, i han substituït el clàssic *house organ* pel *video organ*. Quant a la utilització del cinema, val a dir que, primer la televisió, després el vídeo i en el futur els nous suports com el DVD, l'estan deixant en desús; si bé el seu paper en la comunicació industrial va ser molt notable. Els mitjans audiovisuals com a canal del procés de les relacions públiques les emparenten amb la propaganda, generant de vegades apreciacions confuses que provenen, fins i tot, de reputats investigadors. Així, Chaumely i Huisman (1997, 9-10) consideren com a acció de relacions públiques la producció, realització i distribució pel govern nord-americà de la sèrie de pel·lícules documentals (dirigides pel prestigiós director Frank Capra) enfocades a *informar*⁴⁵⁵ el públic americà dels motius que van portar els Estats Units a participar en la Segona Guerra Mundial. Seria sobrer insistir en la naturalesa propagandística de la tasca cinematogràfica esmentada.
- c) Els mitjans informàtics (*on line medias*). Aquest és un dels principals camps d'estudi per a futures investigacions de la comunicació social al qual les relacions públiques no resten alienes. A part de les consideracions de Wilcox i altri,⁴⁵⁶ la darrera edició del manual de Seitel (1998, 223-242) dedica un capítol a les relacions públiques i Internet.⁴⁵⁷ Entre nosaltres, volem destacar el treball de Vendrell (1997). Des d'un plantejament que parteix del model simètric bidireccional de Grunig i Hunt, el professional català és del parer que l'aparició d'Internet ha d'afrontar els següents nous reptes: 1) identificació dels *netizens* (usuaris de la xarxa) que afecten l'organització i el seu entorn, i trobar formes innovadores de comunicació per mantenir un diàleg continuat; 2) creació

darrerament, *The great disruption (La gran ruptura)* totes de Francis Fukuyama, escrites per encàrrec de la Rand Corporation, un dels més importants *think tanks* dels Estats Units amb el qual col·labora. Sobre la importància de l'edició de llibres a l'activitat dels *think tanks*, vegeu Weaver (1989, 576).

⁴⁵⁵ L'emfatitzat és nostre.

⁴⁵⁶ Excessivament superficial: no arriba a mitja pàgina.

⁴⁵⁷ Sobre l'ús d'Internet en les estratègies de relacions públiques, vegeu Sherwin i Avila (1997).

d'informació interessant; 3) desenvolupament oportunitats que estimulin l'interès i que impulsin l'usuari a cercar més informació *on line* o *off line*.

19.2. LES NOVES TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ

La creixent presència operativa de les xarxes de comunicació informàtica implica que mereixin una més gran atenció als efectes del nostre estudi. L'aplicació de les relacions públiques en l'àrea cibernètica implica, sempre segons Vendrell (1997), adaptar les tàctiques habituals i desenvolupar noves tècniques. Per exemple:

- a) *Relacions amb els mass mèdia*: creació d'oficines de premsa *on line*, comunicats interactius de premsa, dossiers de premsa electrònics (també interactius), articles per a revistes *on line*. A Catalunya volem destacar el servei d'aquestes característiques que ofereix El Consorci Local i Comarcal de Comunicació⁴⁵⁸, al qual poden connectar-se, mitjançant un codi secret ofert pel mateix servei, tots aquells gabinets de comunicació públics o privats i professionals de les relacions amb els mèdia integrats en organitzacions (que acreditin fiscalment la seva activitat com a tal) per tal de penjar-hi tant els comunicats com els dossiers de premsa i les convocatòries de conferències de premsa. Tots els mitjans de comunicació operatius a la província de Girona hi tenen també l'accés gratuït, la qual cosa suposa una agilització dels processos comunicatius i permet, particularment als mitjans locals (com les emissores de ràdio) tenir accés a les informacions generades pels gabinets de comunicació, de les quals no solien ser-ne els destinataris habituals a través del telefax o del telèfon.
- b) *Esdeveniments especials*: organització de conferències *on line*, xats, jocs d'atzar i recreatius, concursos de participació i motivació, *talk-shows on line*.
- c) *Relacions governamentals*: mobilització de les bases populars en favor o en contra d'una decisió futura o present (*grassroots lobbying*), accés directe als parlamentaris i legisladors mitjançant les planes *web* de les assemblees

⁴⁵⁸ Adreça electrònica: www.gabinet.net.

legislatives i del correu electrònic particular de cadascun, vigilància de les problemàtiques (*issues*) a través dels reculls de premsa electrònics o de les *webs* dels *think tanks* farcides d'informació i opinions sobre les polítiques públiques.

- d) *Relacions públiques en situacions de crisi*: vigilància i control de possibles sabotatges a la xarxa, creació immediata de pàgines *web*, manuals de crisi a Intranet. En direcció anàloga es pronuncien Sherwin i Avila (1997, 373-383).
- e) *Relacions públiques amb els consumidors*: redacció i tramesa d'un butlletí informatiu (*newsletter*) electrònic, presentació de nous productes, revistes electròniques, regals de mostres, documents de preguntes més freqüents (FAQ).
- f) *Relacions públiques financeres amb inversors*: elaboració d'una memòria anual electrònica, visualització de la cotització a borsa, juntes d'accionistes *on line*.
- g) *Relacions públiques amb entitats sense ànim de lucre*: sol·licituds electròniques de donacions privades, subhastes.
- h) *Identitat corporativa*: incloure l'adreça (URL) en tota la papereria (fulls de carta, sobres, targetes, tríptics, etc.).
- i) *Relacions internes amb els empleats (Intranet)*: l'ús d'Intranet infereix el desenrotllament de noves funcions i l'execució de tàctiques innovadores que mantenen contínuament el flux d'informació interna amb treballadors, distribuïdors, socis, proveïdors i la resta de *netizens* interns. Entre aquestes noves funcions, Vendrell (1997) subratlla: "informar per mantenir l'interès del públic; formar per unificar nivells de coneixement independentment de la ubicació del lloc de treball amb l'objectiu d'estandarditzar els mètodes de treball, la qualitat i la quantitat de treball de cada *netizen* intern, i per educar continuadament; motivar per mantenir l'adhesió dels empleats i dels membres cap a l'organització."

Seguint aquest darrer criteri, d'entre les tàctiques de relacions públiques internes que es poden aplicar tant a través d'Internet com d'Intranet, podem distingir:

- a) *Tàctiques informatives*: manual de benvinguda al empleats, manuals de cultura i identitat corporatives, guia dels treballadors (nom, lloc de treball i telèfon i

adreça electrònica), *newsletter* electrònic, manual i formularis de qualitat, argumentaris i missatges per a entrevistes amb els mitjans, manuals de portaveu, memòria anual, investigacions sobre el sector i informes d'analistes, compromís filantròpic i social de l'organització, calendari general d'activitats, missatges de la cúpula dirigent, tauler electrònic d'anuncis.

- b) *Tàctiques formatives*: calendari de cursos i seminaris de formació de personal, així com llur informació, formació continuada mitjançant programes interactius d'aprenentatge, conferències d'experts i professors *on line*.
- c) *Tàctiques motivacionals*: manteniment de xats, esdeveniments *on line*, concursos, jocs, obsequis per participació (samarretes, pins, etc.), bústia de suggeriments i opinions, missatges anònims, manteniment de l'associació dels empleats (lloc de treball de la setmana, articles publicats pel personal, empleat de la setmana, testimonis dels empleats, etc.).

Així doncs, Intranet és una versió miniatura d'Internet aplicada a l'empresa. En altres paraules, un Intranet és una xarxa d'empresa que utilitza els standards d'Internet. Es tracta d'un concepte relativament nou, però ja ha suscitat un viu interès a les empreses. Les aplicacions més utilitzades en un Intranet són aquelles vinculades al *groupware* i al *workflow*.

Groupware significa "treball cooperatiu assistit per ordinador" (Dou i Giraud: 1999, 63). El concepte va néixer el 1984 i la seva materialització més evident és el desenvolupament del correu electrònic. Per tant, inclou alhora un component humà i un d'informàtic.

El *workflow* forma part de les tècniques que autoritzen grups de persones a treballar, en llocs i moments diferents, sobre el mateix projecte i de manera coherent.

Es tracta d'aplicacions que tenen com a finalitat millorar la comunicació, i la comunicació no és només la tramesa d'un missatge; quan hi ha comunicació, hi ha recepció i comprensió del missatge. La comunicació i les relacions públiques són relacions

interpersonals i interactives. La qual cosa exigeix varies persones que es trameten mútuament informacions. El *groupware* respon a aquestes expectatives.

Internet juga, per tant, un paper essencial per a les agències de relacions públiques. Un estudi realitzat per Public Affairs Group Inc., de Washington D.C., l'any 1997, va investigar les pàgines *web* de les 300 companyies més importants dels Estats Units d'Amèrica, i va descobrir en les mateixes els següents materials de relacions públiques:

- a) el 76 % de les pàgines incloïa comunicats de premsa;
- b) el 63 %, la memòria anual;
- c) el 51 %, incloïa informes financers quadrimestrals;
- d) el 33 %, fotografies i biografies dels executius;
- e) el 35 % presentava discursos dels executius que podien ser enregistrats pels usuaris.

Respecte a Intranet, una altra investigació realitzada el mateix any, aquest cop pel *newsletter* del sector industrial *The Ragan Report* als seus lectors, va concloure que el 50 % dels enquestats citaren Intranet i el correu electrònic com les millors eines de suport a la comunicació horitzontal dins les organitzacions.⁴⁵⁹

En la nostra opinió, aquesta vinculació dinàmica entre les xarxes electròniques d'informació i les relacions públiques demostra la perspectiva científica d'aquestes, en el sentit d'haver-se sabut adaptar perfectament als nous mitjans de comunicació i a les seves tecnologies. Altrament dit, la supervivència a les "revolucions científiques" apuntades per Thomas Kuhn són un fet en el terreny de la nostra disciplina que ofereix l'evidència de la seva dimensió estructural.

19.3. MITJANS I SUPORTS

Una distinció rellevant als efectes del nostre estudi és l'existent entre el mitjà i el suport. Des d'un punt de vista professional, Herreros (1989, 296) explica que el suport és qualsevol instrument capaç de fer arribar els missatges a un determinat públic objectiu; mentre que el mitjà, en propaganda, publicitat i relacions públiques, està constituït pel conjunt de suports que tenen unes mateixes característiques físiques generals, quant a vehicles mitjançant els quals es difon el missatge de relacions públiques.

Tanmateix, caracteritzar d'instrumental el suport emmiralla certa lleugeresa que es tradueix en la qüestió sobre la diferència entre les tècniques i els suports, inexistent, sembla ser, per a Herreros; una postura totalment defensable, però la situació de la qual s'ubica preferentment en l'estudi del missatge i de la seva presentació.⁴⁶⁰

Una de les taxonomies que millor mostra els efectes de la distinció estructural entre relacions públiques amb els mitjans i amb la resta de públics, ens l'ofereix Hendrix (1998, 20). El professor nord-americà estableix dues classes de mitjà en el procés de les relacions públiques:

- a) *Els mitjans incontrolables*. Són els mitjans de comunicació de masses considerats com a públic de l'estratègia de relacions públiques. Un cop formalitzat el procés de comunicació entre el professional i el periodista, el primer perd el control dels materials subministrats (notes o dossiers de premsa); un aspecte que estableix una clara línia divisòria amb la publicitat, on els mitjans han de transmetre els missatges publicitaris tal i com els han estat presentats per les agències. El mitjà reproduceix l'anunci publicitari tal com li ha estat subministrat per l'agència a canvi d'una tarifa pecuniària. Al no existir aquesta, almenys pressuposant un

⁴⁵⁹ L'estudi també va evidenciar l'augment de la inversió per facilitar la navegació dels empleats per Intranet dins una mateixa organització. Per exemple, la divisió de comunicació amb els empleats de Texas Instruments ha desenvolupat una eina de navegació que està relacionada amb 100 planes.

comportament ètic tant de l'emissor com del periodista, és evident que a les relacions públiques no hi cap exigència financera perquè els missatges es publiquin en la mateixa forma i contingut amb què han estat subministrats al mitjà de comunicació; un fet que reforça l'estil negociador de les relacions públiques.

- b) *Els mitjans controlats*. Els conformen aquells mitjans no massius finançats per l'emissor. Els seus formats discrecionals inclouen els materials impresos de l'organització, els materials audiovisuals (com els vídeos d'empresa), l'*advocacy advertising*⁴⁶¹ en els programes de lobbisme o de gestió de conflictes potencials, etc. Altrament dit, són els mitjans emprats comunament per les relacions públiques, excepte en el programes de relacions amb els mass mèdia.⁴⁶²

Aquest plantejament instrumental ha estat molt útil per evidenciar les diferències existents entre les activitats de relacions públiques, publicitàries i de màrqueting. Des d'una vessant excessivament segmentaria, Kendall (1996, 5) ofereix el següent quadre que estableix les diferències i complementaritats operatives entre les relacions públiques, el màrqueting, la publicitat i la promoció de vendes:⁴⁶³

⁴⁶⁰ El confusionisme terminològic existent entre *tècniques* i *mitjans* resta patent en força estudis que empen els dos mots com a sinònims (vegeu com a exemple Chaumely i Huisman: 1997, 83-113).

⁴⁶¹ Ens ocuparem de la figura de l'*advocacy advertising* o publicitat de defensa en els capítols que versen totalment o parcialment sobre l'*issues management* (capítol 23) i el lobbisme (capítol 24).

⁴⁶² Per una extensa taxonomia d'ambdues formes de mitjans, vegeu Hendrix (1998, 33-35).

⁴⁶³ Per a l'autor nord-americà, la funció de les relacions públiques és establir vincles mútuament beneficiosos amb els públics; la del màrqueting és combinar els productes i serveis i les necessitats dels consumidors; la funció de la publicitat consisteix a crear i situar missatges pagats als mitjans; mentre que, finalment, la promoció de vendes té com a funció desenvolupar aquella activitat que aconsegueixi *publicity* que recolzi les vendes (Kendall: 1996, 5).

Quadre 19.1

INSTRUMENTS	Relacions públiques	Màrqueting	Publicitat	Promoció de vendes
Publicitat com a eina de:	Crea missatges per als mitjans per donar publicitat a l'organització sencera	Crea missatges per als mitjans per publicitar un producte o servei		Crea missatges per als mitjans coordinats amb les activitats de <i>publicity</i>
Màrqueting com a eina de:	Construeix relacions harmòniques amb els consumidors per servir a llurs necessitats respecte del producte o servei		Reforça el missatge publicitari amb una millor congruència entre les necessitats del consumidor i les característiques del producte o servei	Reforça les activitats que aconsegueixen <i>publicity</i> per a la venda del producte
Relacions públiques com a eina de:		Crea una percepció positiva de l'organització com a suport de la congruència efectiva entre les necessitats del consumidor i el producte o servei	Reforça els missatges publicitaris per construir una percepció positiva de l'organització	Construeix una percepció positiva de l'organització per facilitar els objectius de la promoció de vendes
Promoció com a eina de:	Empra esdeveniments i activitats per construir vincles beneficiosos amb els públics de l'organització	Empra esdeveniments i activitats per cridar l'atenció cap a la coincidència entre els bens i les necessitats del consumidor	Empra activitats i esdeveniments per cridar l'atenció del producte o servei fet públic	
Publicity com a eina de:	Proveeix històries i informació als mitjans de comunicació per parlar sobre activitats d'establiment de relacions, etc.	Subministra informació sobre els beneficis del producte o servei	Ofereix informació a través de la compra d'espai i temps per explicar els beneficis del producte o servei	Proveeix informació específica del producte o servei com a ajut a la venda
Esdeveniments especials com a eina de:	Organitza esdeveniments per aconseguir <i>publicity</i> que satisfaci els objectius	Organitza esdeveniments per publicitar els beneficis del producte o servei	Organitza esdeveniments per aconseguir <i>publicity</i> que reforci els producte o servei publicitat	Organitza esdeveniments per donar a conèixer un producte o servei i recolzar-ne les vendes

Font: Kendall (1996)

CAPÍTOL 20

LA NATURALESA INFORMATIVA DEL MISSATGE DE LES RELACIONS PÚBLIQUES

El missatge és la materialització de la comunicació que un emissor transmet a un receptor. Sense missatge no hi ha comunicació. Els missatges de relacions públiques són de naturalesa informativa. En les relacions amb els mitjans de comunicació social la informació transmesa serà d'actualitat, i reunirà els atributs de veritat, objectivitat i interès del públic receptor al qual s'adreça.

La paraula *informació* gaudeix d'una polisèmia generada pels diferents contextos en els quals ha estat emprada al llarg de la història. Etimològicament troba la seva arrel llatina a *informare*, en el sentit de donar forma o aparença, posar en forma, formar, crear; però així mateix representar, presentar, crear una idea o noció. L'ús social actual amplia el seu sentit i s'ocupa del coneixement d'un fet i la certesa de quelcom. En definitiva, el nucli del concepte està conformat per la novetat⁴⁶⁴ i la certesa⁴⁶⁵.

La intencionalitat de l'emissor de les relacions públiques, que els confereix una teleologia dirigida a la modificació d'actituds i comportaments, ha inferit que la doctrina hagi exclòs l'estudi de la vinculació (confusió, gosaríem dir) entre la informació i les relacions públiques; que, sigui dit de passada, confirma la postura aquí defensada de les seves similituds amb la disciplina periodística i, per consegüent, amb la propaganda, atès l'ús que aquesta fa de les tècniques informatives. Com recorda Kowalski (1996, 5), Bernays ja va establir els eixos intencionals al voltant dels quals havia de construir-se qualsevol conceptualització de les relacions públiques:

a) informar el públic;

⁴⁶⁴ "Informació és una reducció de la incertesa, oferta quan s'obté resposta a una pregunta" (Shannon, a Shannon i Weaver: 1948/1981, 53).

- b) persuadir-lo, és a dir, modificar actituds i opinions;
- c) integrar les accions i actituds d'una organització amb aquelles dels seus públics, i les accions i actituds dels seus públics amb les de l'organització.⁴⁶⁶

El contingut informatiu dels missatges de les relacions públiques és tangible, com acabem d'indicar, en les relacions amb els mèdia. També en les relacions amb la comunitat com a entorn on es desenvolupa socialment l'organització, o en les relacions públiques financeres amb, per exemple, els seus accionistes. Però no ho és menys en altres sectors d'aplicació de la nostra disciplina. En el terreny de la comunicació política, el lobbisme és una activitat eminentment informativa on es pretén subministrar aquella informació que no tenen els legisladors o decisors, per les seves característiques, per prendre la decisió de què es tracti. En les relacions públiques internes, els missatges són també informatius: l'organització informa en qualsevol cas d'algun fet tangible (el salari a la nòmina, o el repartiment dels torns en un determinat departament) o no tangible (satisfacció o valoració de l'empleat, a través de l'organització d'esdeveniments com, per exemple, aniversaris). Atenint-nos a la teoria situacional de Grunig, cal recordar que dues de les seves variables es defineixen en termes informatius, de cerca i processament d'informació.

Arribats a aquest punt, volem portar a col·lació les consideracions teorètiques del professor brasiler Porto Simões (1993, 167-170) que, des de la perspectiva en què ens movem, explica millor el que estem exposant. L'autor esmentat recorre a la dimensió semàntica del terme *informació* que denota un procés d'atorgament de forma que, aplicat a les organitzacions, se centra en allò que contribueix a donar-les forma. Basant-se en l'asseveració d'Epstein (1968, 7) segons la qual "l'estat caòtic és el de màxima informació, des del qual no emergeix cap forma o *gestalt*", l'autor de Brasil conclou que tot és informació, tot és novetat, no existeix una *gestalt*, és a dir, una configuració, ni tampoc un patró.

⁴⁶⁵ "Informació és el que necessitem quan hem de fer una elecció" (Miller, a Pignatari: 1968, 45).

⁴⁶⁶ Aquí ens trobem amb un altre criteri distanciador de la publicitat, on la concepció del missatge gaudeix d'una idiosincràsia pròpia, que no es pot exportar a la resta de disciplines que conformen les ciències de la comunicació de masses.

Les parts que componen una organització estan soltes. No hi ha cap cohesió entre elles. Amb l'entrada d'informació, les parts comencen a formar un sistema, una cultura. En altres paraules, la informació no es redueix a una mesura de l'organització; és també l'organització en si, lligada al principi d'ordre: a allò organitzat (considerat com a resultat) i allò que organitza (entès com a procés) (Zeman, citat per Porto Simões: 1993, 167). En conseqüència, la informació és necessària per a l'existència de l'organització; la qual cosa, aplicada a les organitzacions humanes, es verifica quan es parla d'integració. Com que les relacions públiques cerquen integrar internament i externament l'organització, és obvi que només es pot assolir mitjançant la informació i el procés de comunicació. Plantejament que entronca inexorablement amb la teoria dels conflictes, on la informació es converteix en una variable reductora.

Des d'una altra perspectiva, es pot establir una correlació entre la informació i la imatge. L'obtenció d'imatge per part de les organitzacions es produeix si aquestes es configuren segons una "seqüència d'esdeveniments en el temps o... una col·lecció d'objectes a l'espai, que es pot distingir d'una altra seqüència o d'una altra col·lecció a la qual es pot comparar" (Walter, citat per Escarpit: 1981, 118). Els professionals de les relacions públiques, segons Porto Simões (1993, 168), hauran de desenrotllar una especial capacitat de gestió dels recursos adequats per tal de configurar i consolidar la imatge de l'organització. Una gestió que requereix una entrada i sortida contínues d'informació.

Des d'una òptica estratègica de les relacions públiques, interessa parlar aquí de l'estreta vinculació existent entre la informació i la presa de decisions a les organitzacions, funció consubstancial amb els sabers de la nostra disciplina, que s'articula considerant els interessos dels públics. Una consideració que no és més que "el resultat de l'entrada d'informacions en el marc de referència dels dirigents de les organitzacions" (Porto Simões: 1993, 169). El contingut informatiu del missatge de les relacions públiques ha de tenir com a referent l'emissor o l'impulsor de l'acció, el seu producte o el seu interès o interessos. Malgrat la seva naturalesa informativa, el missatges s'emmarquen en el context intencional definit per l'emissor. Les relacions públiques, com la publicitat i la propaganda, són comunicació persuasiva; a diferència de la informació d'actualitat (dins els límits ètics).

Se'ns presenta així una qüestió vital per a l'elaboració de la teoria de les relacions públiques que, com ha estat indicat, constitueix un dels factors diferencials amb la publicitat. Aquesta només ofereix una informació parcial, marcada sovint per la novetat del producte o servei publicitat, però mancada de la certesa necessària per titllar d'informatius els seus missatges. Això no impedeix que alguns dels factors essencials que intervenen en la creació del missatge publicitari (la creativitat, per exemple) no trobin el seu lloc en els de les relacions públiques; ans al contrari.

20.1. EL MISSATGE I LES TÈCNiques DE LES RELACIONS PÚBLIQUES

Són nombrosos els autors que parlen de les tècniques de les relacions públiques per explicar les eines o instruments⁴⁶⁷ emprats per posar en pràctica i articular la comunicació dels missatges. Hem vist en tractar de les noves tecnologies de la informació com Vendrell (1997) parlava de tàctiques. Així ho fan també Wilcox i altri (1997, XVII), per als quals constitueixen les tècniques del dia a dia utilitzades per la pràctica de les relacions públiques.

Les connotacions militars i bèl·liques del mot *tàctica* no el fan, al nostre parer, el més indicat per significar els elements d'aplicació de la disciplina, és a dir, les tècniques; tot i que, com ha estat indicat, una de les característiques de les relacions públiques és fer front a entorns turbulents i complexos. Ambdós conceptes, *tècnica* i *tàctica*, són diferents, malgrat ser emprats indistintament, juntament amb el d'*estratègia*. Un dels escatiments més escaients ens l'ofereix un estudiós de la negociació: "L'estratègia es basa sobre els objectius a assolir i les evolucions crucials per arribar-hi..., les tècniques corresponen als mecanismes i les tàctiques als processos oportunistes i puntuals" (Dupont, citat per Audebert-Larochas: 1995, 188). En termes interrogatius, podríem dir que l'estratègia contesta a la pregunta *què fer?*; les tècniques a *com fer-ho?*; mentre que les tàctiques

⁴⁶⁷ Alguns estudiosos parlen d'instruments per referir-se a les tècniques (Porto Simões: 1993, 171-188) o de mètodes (Black: 1991, 65-162).

responen a *com fer-ho en un moment determinat atenent a les circumstàncies immediates?*⁴⁶⁸; de la qual cosa s'infereix que, així com les relacions públiques poden gaudir d'una dimensió instrumental en el si d'una determinada estratègia comercial, de màrqueting o propagandística, on l'aplicació de llurs tècniques al servei de les accions esmentades és praxis habitual, no és menys cert que aquesta instrumentalitat pot ser contemplada des d'una vessant tàctica: en les situacions de crisi empresarial d'organitzacions sense un pla preventiu de les mateixes, el recurs a les relacions públiques per apaivagar els efectes de les crisis és instrumental en el marc de direcció i gestió de les organitzacions. En aquest cas, la nostra disciplina, atesa la seva pluridisciplinarietat, opera com una tàctica derivada d'una incorrecta aplicació de la gestió de les organitzacions. Naturalment, i en el pla teòric, un dels objectius de les relacions públiques ha de ser evitar aquesta transformació tàctica, informant als dirigents empresarials de l'essencial del seu enfocament preventiu.⁴⁶⁹

Si recordem el model aristotèlic de les relacions públiques proposat per Arceo Vacas (1988), ens adonarem que les fases *diu què* i *com* representen modèlicament i respectivament el contingut i forma dels missatges. Les tècniques s'ubiquen en aquest segon estadi. Tanmateix, volem subratllar que les tècniques són els instruments mitjançant els quals es practica una disciplina; per la qual cosa convé diferenciar-les de les formes. Les relacions públiques poden adoptar -ha estat i serà remarcat en aquestes pàgines- formes publicitàries; com pot fer-ho la propaganda respecte de la nostra disciplina. Aquesta forma importada d'una branca científica més o menys aliena és el resultat d'aplicar les tècniques d'aquesta per presentar missatges propis.

Wilcox i altri (1997, 451-548) estableixen la següent taxonomia de les tècniques de relacions públiques en funció del suport del missatge:

⁴⁶⁸ Les relacions públiques no poden ser considerades en si mateixes com un conjunt de tàctiques, en el sentit que les consideraven els agents de premsa nord-americans de finals dels segle XIX quan les feien servir per "apagar focs". Tanmateix, sí que, dins l'estratègia en què es materialitza la pràctica actual, les tàctiques han de servir per contrarestar fets o superar obstacles inesperats que suposin una desviació en el camí marcat per l'estratègia.

⁴⁶⁹ En aquest punt, l'*issue management* és l'estratègia ideal.

- a) Internet i altres noves tecnologies. Al nostre parer aquest és un nou mitjà de comunicació que pot ser emprat per totes les tècniques.
- b) Les tècniques escrites: notes de premsa, dossiers de premsa, els butlletins interns, les revistes d'empresa, els fulletons i llibres, les memòries anuals, la publicitat corporativa i la de defensa (*advocacy advertising*).
- c) Les tècniques parlades, ja sigui en la comunicació interpersonal (*face-to-face discussion*), tècniques d'elaboració de discursos o exposicions parlades i les eines de reforçament visual, els portaveus.
- d) Les tècniques visuals, basades en la concepció dels missatges destinats a la ràdio i la televisió, així com la fotografia en suports tècnics escrits.⁴⁷⁰

La classificació de Jefkins (1994), més ortodoxa, diferencia entre les tècniques de les relacions amb els mèdia, els mitjans de comunicació com a tècniques de relacions públiques (butlletins d'empresa, papereria, seminaris, reunions, conferències, exposicions, retòrica, etc.),⁴⁷¹ i aquelles d'àrees especials de la disciplina, com les de màrqueting, la identitat i imatge corporatives, les relacions públiques financeres, les internes, les de crisi, el patrocini i el lobbisme. Una perspectiva similar és la de Hunt i Grunig (1994).

Des de Brasil, Porto Simões (1993, 171) estableix un doble nivell d'aproximació que anomena *instruments o tècniques*, i que defineix com “tots els recursos utilitzats, administrativament, com a variables que intervenen en el procés de relacions públiques i que serveixen per controlar-lo”.⁴⁷²

- a) En un primer nivell d'enfocament, les tècniques abraçarien el conjunt de polítiques, normes i programes d'acció implementats pel poder de decisió de l'organització i suggerits pel professional de les relacions públiques davant d'una necessitat per ell detectada, amb la finalitat que l'organització actuï per tal d'integrar els seus interessos legítims amb els d'igual posició dels seus públics.

⁴⁷⁰ Sobre les tècniques fotogràfiques de les relacions públiques, vegeu Dunn (1993).

⁴⁷¹ Preferim en aquest últim cas parlar de suport.

⁴⁷² Definició que condueix el professor esmentat a considerar preferible identificar-los com a canals d'informació: qualsevol sistema capaç de transportar informació.

En aquests casos, les tècniques tenen el perfil d'accions de l'organització i difícilment s'identifiquen com originàries de l'acció del professional.

- b) El segon nivell està conformat per aquells instruments o tècniques creats especialment per trametre i, idealment, al mateix temps portar informacions elaborades per les parts involucrades. Aquesta tipologia denota l'empremta del professional de les relacions públiques.

Qualsevol intent taxonòmic de les tècniques que conformaran el missatge de les relacions públiques té el perill de presentar-les sota conceptes excessivament específics que no ofereixen una visió generalista i integradora de les mateixes. En una estratègia de mitjans, nom amb el qual es coneixen professionalment les relacions amb els mitjans, s'empren amb les reserves pertinents pràcticament les mateixes tècniques que en les relacions amb els empleats de l'organització. Així, els missatges confeccionats per trametre a un periodista hauran de gaudir dels mateixos requeriments tècnics que aquells que la pròpia companyia distribueix a través del seu butlletí intern o tauler d'anuncis. D'aquí que pensem, recolzant-nos sensiblement en la perspectiva de Porto Simões, que són dues les dimensions analítiques principals en què ha d'enfocar-se la forma del missatge com a substrat estratègic de programes de relacions públiques:

- a) La creació d'esdeveniments (tècnica crucial que atorga contingut al missatge) i la seva concreció formal (forma del missatge), i subratllem l'especial rellevància de la *publicity* en les relacions amb els mass mitjans.
- b) La dimensió retòrica, comuna a la persuasió, que representa el nexa d'unió estructural entre el missatge i la intencionalitat en el procés comunicatiu de les relacions públiques.

20.2. EL CONTINGUT DEL MISSATGE

20.2.1. Els esdeveniments

La creació i organització d'esdeveniments és considerada unànimement com una tècnica genuïna de les relacions públiques, el tractament erudit de la qual sol traduir-se en l'anàlisi d'actes més que d'esdeveniments: congressos, assemblees, conferències, convencions, fòrums, jornades, simposis, taules rodones, panels i, fins i tot, rodes o conferències de premsa (Noguero: 1985, 141-180), sense aturar-se en una anàlisi de la producció d'esdeveniments, culturals, polítics, socials (com premis, concursos, exposicions, etc.) per tal de cridar l'atenció dels mitjans de comunicació, com una de les funcions crucials de la nostra disciplina⁴⁷³.

Com a punt de partida de la idea que volem transmetre, hem de fer notar que un esdeveniment de relacions públiques, des de la perspectiva asimètrica, *podria*⁴⁷⁴ ser definit com tota iniciativa, acte o manifestació que porti a terme una persona, grup o organització en el marc dels seus objectius propis, que tingui per finalitat establir, normalment a través dels mass mèdia, una relació amb un públic concret, per tal de consolidar, millorar o crear la seva imatge. Com s'observarà, aquesta conceptualització situa l'organització d'esdeveniments a l'element intencional del model de les relacions públiques que estem proposant.

Des d'un punt de vista simètric referit a la construcció d'un determinat missatge, un esdeveniment *seria* tota iniciativa, acte o manifestació que porti a terme una persona, grup o organització amb l'objectiu d'informar un públic determinat, directament o a través dels mèdia, per tal d'assolir una entesa amb aquest públic.

⁴⁷³ L'objectiu de la *publicity* és aquest, fins a extrems il·limitats; la qual cosa sembla convertir en axioma l'eslògan publicitari del canal de televisió CNN+: "Está pasando. Lo estás viendo."

⁴⁷⁴ Usem el condicional, en aquesta i en la següent definició, ja que volem demostrar que ambdues hipòtesis poden ser rebutades.

Aquest plantejament no és fútil, ja que, segons quina sigui la perspectiva adoptada, la percepció de les relacions públiques s'instal·la en un model asimètric o simètric. Però, a més, planteja la qüestió de quin és el lloc estructural en el qual s'han d'ubicar la creació d'esdeveniments: en l'element intencional o en el marc de la creació del missatge de les relacions públiques. Per d'aclarir el tema, pensem que, quan abordem els esdeveniments de relacions públiques, s'ha de comptar amb els següents aspectes:

- a) Definir clarament si l'esdeveniment ha de ser creat per un programa específic de relacions públiques o s'ha de considerar que tota activitat realitzada per l'emissor, pel fet de ser informativa, és un esdeveniment. La doctrina nord-americana parla d'*special events* per referir-se a actes, exposicions, fires, jornades de portes obertes o juntes generals d'accionistes (Grunig i Hunt: 1984, 497-506), com si, per defecte, dins els *esdeveniments normals* o *no-especials* s'haguessin d'incloure la resta de programes.
- b) Per escatir aquesta qüestió és imprescindible, en la nostra opinió, recordar les paraules de Rodrigo (1989, 81) referides a l'esdeveniment en el marc de la construcció de la notícia periodística: "la producció de la notícia és un procés que s'inicia amb un esdeveniment". Aquest concepte genèric d'esdeveniment, aplicat a la nostra disciplina, ens permet afirmar que tant per a aquells missatges traduïts en notícies, com per als altres de naturalesa informativa no-periodística (per exemple, les informacions que apareixen en el tauler d'anuncis d'una facultat), ens trobem enfront d'esdeveniments. Tots els programes d'acció de les relacions públiques es materialitzen en esdeveniments, independentment de l'atenció mediàtica dels mateixos. En paraules pràctiques, és un esdeveniment la creació d'un premi literari per atraure l'atenció suficient dels mitjans amb efectes d'imatge pública pel convocant i generar vendes dels títols premiats, com també ho és la defensa per un doctorant d'una tesi doctoral, o l'actuació responsable i concorde amb l'interès públic d'una organització. Als esdeveniments no mediàtics podem aplicar-los l'enfocament sistèmic del professor esmentat: "Podríem considerar els mass media [com a] un sistema que funciona amb uns *inputs*, els esdeveniments, i que produeix uns *outputs* que transmeten: les

notícies. I aquestes notícies són rebudes com a esdeveniments pels individus receptors de la informació. És a dir, tot *output* pot ser alhora un *input* d'un altre sistema, i tot *input* pot haver estat també un *output* d'un sistema anterior" (Rodrigo: 1989, 92).⁴⁷⁵

- c) Per consegüent, els esdeveniments i llur creació no poden classificar-se atenint-nos únicament a la intencionalitat de l'emissor, que, objectivament parlant, sempre serà la d'informar, sinó en funció del seu grau d'oportunitat informativa, del seu ús estratègic. La seva ubicació és, llavors, més adequada dins l'estudi de la creació del missatge que no pas en el de l'element teleològic.
- d) En funció d'això, una primera taxonomia seria aquella que distingís entre esdeveniments pròpiament dits i *pseudoesdeveniments*.⁴⁷⁶
- e) Això no vol dir que tots els esdeveniments amb ressò mediàtic generats per l'emissor hagin de ser considerats pseudoesdeveniments. Altrament, seria reduir les notícies generades pels professionals de les relacions públiques o pels gabinets de comunicació a artificis creats en funció del seu hipotètic interès i no per criteris objectius d'informació d'actualitat. Volem dir que seria convertir les relacions públiques en simples tècniques de creació d'esdeveniments noticiosos.

Arribats a aquest punt, i amb l'ànim de desenvolupar les consideracions precedents, volem constatar que els missatges de les relacions públiques, com els periodístics, són l'explicació d'esdeveniments sota criteris de veracitat, és a dir, se cimenten bàsicament en la creació i organització d'esdeveniments que atreguin l'atenció dels públics pel fet de coincidir amb els interessos d'aquests. Les accions o esdeveniments especials⁴⁷⁷, afirma Hendrix (1998, 30), han de contemplar-se en l'estudi del missatge. L'esdeveniment, en les relacions amb els mitjà, serà el catalitzador de l'interès periodístic (*newsworthy*) del programa de relacions públiques. En altres programes, l'interès serà el del públic destinatari del missatge. Un criteri que la lliga inexorablement al periodisme i l'allunya de la publicitat. Acotar l'esdeveniment al camp exclusivament mediàtic reflecteix, en la nostra

⁴⁷⁵ La cursiva és de l'autor.

⁴⁷⁶ Més endavant tractarem dels pseudoesdeveniments.

⁴⁷⁷ Per a una extensa relació d'accions i esdeveniments emprats per les relacions públiques, vegeu Hendrix (1998, 31-32).

opinió, una percepció esbiaixada de la disciplina. Una percepció pròpia d'un posicionament asimètric, presidit per l'assoliment d'una notorietat davant de l'opinió pública com a finalitat unívoca de la disciplina, i que pot tendir cap a la manipulació.

L'esdeveniment ha d'estar en consonància amb l'interès del públic, per tal de crear la comprensió mútua que desemboqui en la imatge positiva, la reputació o el prestigi de l'emissor, o l'adhesió del receptor. Anàlogament, Porto Simões (1993, 183) considera els esdeveniments com una tècnica proactiva que es crea amb la finalitat específica d'alterar la història de la relació organització-públic, enfront a necessitats observades.

Així doncs, el concepte d'esdeveniment no es pot definir basant-nos estrictament en criteris subjectius de l'emissor. En les relacions amb els mitjans de comunicació, la condició d'esdeveniment d'un fet respon a factors informatius que se situen en l'àmbit subjectiu del periodista. Els missatges de les relacions públiques han de contenir, com a matèria prima, els esdeveniments que satisfacin, en paraules d'Abraham Moles (1966), "els criteris d'apreciació (dels periodistes) per transformar-los en missatges anomenats notícies"; per la qual cosa els professionals de la informació juguen un paper considerable en la definició d'un esdeveniment.

Els esdeveniments que conformen el contingut del missatge de les relacions públiques solen ser rutinaris, aplicant la formulació de Molotch i Lester (1974/1997, 442-445). Aquest tipus d'esdeveniments, en contraposició als accidents i als escàndols, es distingeix per dues característiques:

- a) els fets subjacents sobre els quals *a priori* es fonamenten són deliberats; i
- b) els individus que els inicien són els que els promouen al rang d'esdeveniment.

Entre aquests individus s'inclouen, evidentment, els gabinets de comunicació i altres professionals de les relacions públiques. Els investigadors esmentats assenyalen com a prototip d'esdeveniment de rutina una de les tècniques més, valgui la redundància, prototípiques de la disciplina que ens ocupa: la conferència de premsa.

Des d'un punt de vista estratègic, la creació d'esdeveniments pot ser reactiva, amb l'objectiu de contrarestar els perjudicis en termes de percepció pública produïts per un altre esdeveniment escandalós o un accident. Com ha estat indicat, aquest supòsit es produeix sovint en les accions de relacions públiques en programes de crisi; i es converteix en una de les tàctiques més eficaces per redreçar la reputació o imatge pública perduda. Per exemple, la intoxicació dels comensals d'un hotel o restaurant, fet que no és excepcional, és un esdeveniment dels tipus accident o escandalós, segons les circumstàncies, que acostuma quasi sempre a formar part de l'agenda dels mitjans de comunicació. És evident que el redreçament de la percepció pública dels causants dels fets no es pot deixar en mans de la perícia dels advocats i de llurs relacions amb els mitjans. La creació d'un esdeveniment d'interès públic o humanitari, per exemple, és la millor tàctica per començar a restablir l'equilibri entre els interessos particulars i els de la comunitat o públic. Naturalment, sense oblidar, amb la mateixa finalitat apaivagadora, les necessàries conferències de premsa.

Des d'una concepció més àmplia, els esdeveniments no sempre constitueixen el referent de la notícia, el fet noticable, sinó que són la veritable font d'informació periodística i atorguen aquest estatut a la nostra disciplina. És el cas de les conferències o rodes de premsa, una de les tècniques genuïnes de les relacions públiques (i activitat cabdal, al nostre territori, dels gabinets de comunicació), l'organització de les quals, a banda de la seva funció de subministrament d'informació, segueix la programació de qualsevol dels esdeveniments que conformen el missatge. El prestigiós crític cinematogràfic Jonathan Rosenbaum, en evidenciar la marcada perspectiva asimètrica que estan adquirint aquests esdeveniments, s'ha lamentat que les conferències de premsa hagin abandonat la seva finalitat informativa i s'hagin transformat en esdeveniments promocionals. Referint-se al festival de cinema de Cannes de 1997, l'autor esmentat diu: " Era la vuitena vegada que assistia al Festival de Cannes... i la diferència que més em sorprèn... entre els anys setanta i els noranta, es manifesta amb motiu de les conferències de premsa. Mentre que tendien a semblar-se a combats de gladiadors, ara no són més que sessions de promoció completament preparades amb anterioritat, la majoria sotmeses a una cortesia compulsiva, i

més aviat inútils quant a un veritable intercanvi d'idees o d'informacions" (Rosenbaum: 1997, 11).

D'altra banda, com hem apuntat, la gamma d'esdeveniments és molt àmplia, des d'una jornada de portes obertes a la celebració d'unes eleccions primàries que determinin els candidats en unes futures eleccions polítiques, o des d'unes jornades de formació per a treballadors fins a la mateixa organització dels jocs olímpics (amb especial consideració a la seva cerimònia inaugural: veritable esdeveniment generador de la percepció pública de la ciutat organitzadora). Aquesta categoria de grans esdeveniments televisius ha estat estudiada per Dayan i Katz (1995) que, al respecte, inclouen dins el que ells anomenen *efectes dels esdeveniments televisius sobre l'opinió pública* l'afectació dels mateixos a la imatge internacional de la societat en la qual es produeixen. En les seves paraules: "Aquests esdeveniments busquen cada cop més una audiència internacional, i es procura que siguin vistos més enllà de les fronteres nacionals. Per a una societat determinada, un esdeveniment d'aquest tipus és una 'representació cultural'..... que ofereix l'oportunitat d'una solemne 'autopresentació' a altres societats. Els grans esdeveniments mediàtics retraten, doncs, societats en els moments en què coincideixen la seva pràctica real i els seus ideals explícits" (Dayan i Katz: 1995, 161).

En la perspectiva que propugnem, Arnaldi (1968, 67-69) estableix la següent tipologia d'esdeveniments per reclamar l'atenció dels mitjans de comunicació:

- a) Els esdeveniments naturals: aquells que es manifesten espontàniament en la vida d'una organització i que, en conseqüència, no requereixen una ideació i una indicació prèvies per part del departament o agència de relacions públiques, sinó exclusivament la correcta programació i execució corresponent. Són exemples d'aquesta categoria, la celebració de l'aniversari de la fundació de l'organització o la realitat d'una situació concreta com el nombre d'empleats o l'import de la facturació. Aquest enfocament reforça la idea que l'esdeveniment no ha de ser necessàriament dinàmic, sinó que pot estar conformat per una determinada realitat, l'aflorament de la qual a l'agenda del receptor depèn de les habilitats

professionals del relacions públiques. En altres paraules, una de les funcions de les relacions públiques, en concret les relacions amb els mitjà, és la creació de notícies, independentment de l'origen *ex-parte* de l'esdeveniment que la cimenti.

- b) Els esdeveniments artificials directes: aquells que, malgrat que es poden manifestar espontàniament en la vida de l'organització, requereixen una indicació prèvia per part del professional de les relacions públiques, que passarà a continuació a programar-los i executar-los. L'exemple del professor italià és força aclaridor: el viatger *un milió* d'una companyia de transports. Sense la indicació prèvia del departament de relacions públiques, aquest esdeveniment hagués passat inadvertit a la opinió pública que, en contrast, informada pels periodistes i aquests a la vegada informats pels responsables de les relacions públiques, arriba a tenir coneixement del nombre de viatgers que han utilitzat els serveis de l'organització.
- c) Els esdeveniments artificials indirectes: aquells que no es manifesten espontàniament i que, per tant, exigeixen una ideació prèvia per part de l'assessor en relacions públiques que els programarà i executarà a continuació. Són els més corrents: des de la col·locació d'una primera pedra fins a les fires, exposicions, congressos i altres reunions grupals.

La pràctica de les relacions públiques s'ha centrat fonamentalment en l'organització dels següents esdeveniments o reunions de grup, per si mateixos canals de comunicació, que desenvolupen funcions de comunicació intergrupals (grup organitzador/opinió pública) i intragrups (grups organitzador/participants):

- a) Les *assemblees*, d'importància cabdal en les relacions amb membres d'associacions i en les relacions públiques financeres (assemblees generals d'accionistes).
- b) Els *congressos*, l'organització del quals constitueix una de les tècniques per excel·lència de les relacions públiques. A banda de tenir per objectiu primari l'afavoriment de la comunicació cara a cara entre els membres d'una associació o grup (Tous: 1993, 121), no pot desdenyar-se la intencionalitat de captació de

l'atenció dels mitjans de comunicació en la seva celebració. El concepte de congrés és polisèmic: pot significar una reunió estatutària de delegats elegits per les seccions o grups de base d'una organització no governamental⁴⁷⁸ (un partit polític, per exemple); o una reunió oberta als participants que té per objectiu la discussió, l'estudi i la recerca al voltant d'un conjunt de problemes que concerneixen un tema específic d'interès comú (Lanquar i altri: 1980, 8). Aquest darrer significat constitueix l'objecte tradicional dels estudis de relacions públiques, malgrat que qualsevulla que sigui la forma que adoptin, actuen com a mitjans de comunicació amb la mateixa metodologia organitzativa.

- c) Les *jornades*, l'origen de les quals és de caràcter popular (per exemple, els aplecs catalans o les *ferias* andaluses). Es tracta d'una trobada d'un o diversos dies en un lloc diferent de l'habitual. S'estructuren, com els congressos, en sessions. L'objectiu és trobar l'ambient més favorable possible respecte dels objectius que es persegueixen (Tous: 1993, 123).
- d) Els *simposis*, són reunions informals unidisciplinàries d'un nombre restringit d'especialistes. Poden rebre el nom de *jornades científiques*, diferenciant-se del congrés per ser més selectius i restrictius quant a la participació.
- e) Els *seminaris* són també reunions informals, de caràcter educatiu, assimilables a una estada d'estudis o de perfeccionament. El nombre de participants és limitat i han de viure en comú amb els professors durant l'esdeveniment.
- f) Finalment, d'especial interès per a nosaltres són les *reunions de sensibilització* (Lanquar i altri: 1980, 12). Són reunions no formals constituïdes per exposicions d'informació i discursos de celebració o commemoració, convocades per assenyalar un esdeveniment especial, i destinades a reforçar la imatge pública o una acció particular d'una organització, o per revifar el sentiment de solidaritat entre els membres. En són exemples els còctels oferts a la premsa i als clients potencials en l'acte de presentació d'un nou producte o servei; o la celebració del cinquantenari d'una empresa. Són esdeveniments que serveixen d'ham per

⁴⁷⁸ En aquest supòsit els congressos acostumen a adoptar la forma d'assemblees generals, acomplint una funció administrativa o política.

atraure l'atenció dels mass mèdia, sovint amb la presència de personatges populars o famosos.⁴⁷⁹

Independentment de les reunions de grup exposades, són les fires i les exposicions, juntament amb la conferència de premsa, els esdeveniments per excel·lència de les relacions públiques. Les exposicions es distingeixen genèricament de les fires i salons per l'absència, almenys en els objectius immediats, de transaccions comercials. Quant al perfil d'ambdós esdeveniments volem manifestar el següent:

- a) Les exposicions són manifestacions de prestigi, d'informació, d'ensenyament (Lougovoy, a Lougovoy i Huisman: 1981, 449). El *Bureau International des Expositions* les defineix com “una manifestació no periòdica que té per finalitat inventariar els mitjans dels quals disposa l'activitat humana per satisfer les necessitats d'una civilització ressaltant els progressos realitzats des d'una època determinada, presa com a terme de comparació i assegurant una presentació racional”. Com a tècnica de relacions públiques i mitjà de comunicació, l'exposició ha de ser objectiva. L'organització o el país mostrarà les seves principals realitzacions en els camps tecnològic, econòmic o social. És doncs, abans que res, un mitjà d'informació que ha de permetre el públic de conèixer millor qui l'organitza, i a aquest de guanyar-se la confiança del públic.
- b) La fira és un esdeveniment més comercial. El públic de l'organitzador és tant l'expositor participant com el públic de la comunitat on se celebri. Ens trobem amb tres processos comunicatius que han de conjugar-se correctament amb vista a l'efectivitat: el de l'organitzador cap als participants, el d'aquests cap als visitants i el de l'organitzador cap als visitants. Als efectes de la relació amb els mèdia, aquesta es dirigeix des de l'organització, però beneficiarà tant ella com els expositors si aconseguix atreure el major nombre de visitants. En les fires, el missatge de l'organització participant té una forta càrrega estètica materialitzada

⁴⁷⁹ En el camp de l'acció dels grups de pressió, aquests solen recórrer a la manifestació com a esdeveniment per captar l'atenció dels mèdia. Sempre que aquesta no perjudiqui interessos ni drets particulars i serveixi per canalitzar missatges no violents, pensem que no necessàriament han de descartar-se dins un plantejament estratègic de comunicació.

bàsicament en l'estand, que adquireix un paper cabdal (Lougovoy, a Lougovoy i Huisman: 1981, 451), sense oblidar els altres materials d'un alt contingut gràfic. Una qualitat que també han de reunir les exposicions.

20.2.2. L'ús intencional i estratègic dels esdeveniments: el pseudoesdeveniment

Després d'advertir-nos que algunes situacions noticiables succeeixen i altres han de crear-se, Wilcox i altri (1997, 245), des d'una perspectiva asimètrica i de *publicity*, afirmen que els professionals de les relacions públiques han de produir informacions precises i competents sobre fets rutinaris dels assumptes dels seus clients o llurs empleats, emprant l'enginy per crear esdeveniments que atreguin els mitjans de comunicació social. En el mateix sentit es pronuncia Durandin (1983, 115). És el que es coneix entre els estudiosos de la persuasió com el *pseudoesdeveniment*, força emprat en el sector cultural.

L'autor francès el defineix com un esdeveniment real, però que ha estat produït artificialment; i posa com a exemple l'obertura d'un hotel (fet objectivament poc interessant per al públic) que aprofita per realitzar un esdeveniment (un banquet amb personatges públics, o bé una manifestació artística) que servirà per atreure l'atenció sobre la situació d'inici: l'existència d'un nou hotel.

El terme va ser encunyat per l'historiador Daniel J. Boorstin (Xifra Heras: 1972, 92), però des d'una base molt més genèrica del que s'entén avui i que excedeix les atribucions actuals d'un professional de les relacions públiques. Efectivament, per a Boorstin, quan l'esdeveniment real falla, es necessari recórrer a un producte artificial, a una novetat que es fabrica amb totes les seves peces. Amb aquesta finalitat s'empren freqüentment estereotips, és a dir, les imatges mentals simples que atribueixen a una societat característiques favorables o adverses, tot caricaturitzant-la (quixotisme dels espanyols, xovinisme dels francesos, paciència dels xinesos, etc.). Però els estereotips, lluny de satisfer la fam de notícies, no fan més que estimular-la.

El pseudoesdeveniment, en canvi, aporta una satisfacció a la “mania” de les notícies, i calma la curiositat del públic, encara que sigui abusant de la seva credibilitat. Aquesta “mania” de notícies indueix els manipuladors que actuen al servei d’una o altra tendència a apartar dels circuits informatius determinats esdeveniments espontanis per difondre alguns esdeveniments simulats. Existeix així una tendència a transmetre la mala informació en perjudici de la bona. Per a l’historiador nord-americà, el pseudoesdeveniment es manifesta particularment a la vida política: l’augment de poder i el prestigi del president dels Estats Units, per exemple, no es deu exclusivament a l’ampliació de les seves responsabilitats, sinó també a la centralització de la informació a Washington, que li obre el gran accés a l’univers dels pseudoesdeveniments.

Per la seva banda, el conegut estudiós francès dels grups de pressió, Jean Meynaud (citat per Xifra Heras: 1972, 93-95), després d’exposar aquestes idees de Boorstin, assevera que fins i tot en els casos en què constitueix un simple element de diversió, l’esdeveniment qualificat de *pseudo*, pel sol fet de produir-se, adquireix una realitat pròpia i produeix uns efectes específics. Tanmateix, aquestes conseqüències no són sempre les que preveuen o desitgen els organitzadors. Una commemoració pot desencadenar desordres al carrer, i les reaccions de les forces de seguretat no estan previstes en el pla dels promotors de la manifestació.

Abraçar catastròficament la qüestió dels pseudoesdeveniments, com ho fa Durandin (1983,115-118) -atribuint el seu origen i desenvolupament únicament al camp de les relacions públiques, sense més- ens sembla un pensament simplista, ja que només observa el fenomen des d’una de les parts, i n’obvia la segona i més important, els mitjans que difonen notícies basades en pseudoesdeveniments. No podem perdre de vista, doncs, segons el nostre parer, dues premisses a l’hora d’analitzar aquesta qüestió:

- a) *L’especialització de la premsa.* L’auge de la premsa especialitzada, sobretot la premsa del cor i l’esportiva, planteja el problema de les fronteres dels pseudoesdeveniments. Tothom entén que, per exemple, un club de futbol com el Barcelona, molt arrelat i símbol d’identitat nacional, no genera tants

esdeveniments noticiables com per omplir vint pàgines diàries d'un diari esportiu. Per tant, el context de publicació o el suport mediàtic transmissor de l'esdeveniment ha de servir de referent per qualificar-lo de *pseudo*. El problema s'agreuja quan, en informatius d'abast nacional, s'atorguen unes planes o un temps informatius que, de retruc, converteixen els fets relatats en veritables pseudoesdeveniments. La informació esportiva n'és un clar exemple. La importància que té en els telenotícies fa que, per exemple, informacions sobre el Real Madrid tinguin un cobertura més àmplia que un conflicte bèl·lic a Llatinoamèrica o a l'Àsia. O que les frivolitats dels famosos gaudeixin de dues planes als diaris, les mateixes que els temes de societat, de salut o comarcals⁴⁸⁰.

b) *Les dificultats del periodisme d'investigació*. Les agències de relacions públiques i els gabinets de comunicació s'estan convertint en la principal font d'informació dels mitjans de comunicació (vegeu Ramírez: 1995, 201-205).⁴⁸¹ Aquest fet ha arribat a l'extrem que alguns autors, com Colombo (1997, 71), parlin d'un nou tipus de notícia: la "notícia-promoció". Arriben a les redaccions confeccionades amb astúcia i habilitat des dels gabinets de comunicació i es concentren especialment en el camp cultural. Juguen amb l' "avantatge" per a l'emissor que el reporter difícilment té la possibilitat de contrastar la font. El professor italià ens ofereix un exemple significatiu en relació a un producte cultural com fou el film *Juego de Patriotas* (1994), que ja havia obtingut excel·lents recaptacions a les sales cinematogràfiques. Doncs bé, quan estava a punt de ser distribuït en

⁴⁸⁰ En altres paraules, el pseudoesdeveniment té cabuda en la teoria dels usos i gratificacions. Fernández del Moral i Esteve (1996, 100) deixen molt clar aquest punt en llur definició d'informació periodística especialitzada: aquella estructura informativa que penetra i analitza la realitat d'una determinada àrea de l'actualitat a través de les diferents especialitats del saber; aprofundeix en les seves motivacions; la situa en un context ampli, que ofereixi una visió global al destinatari, i elabora un missatge periodístic que acomodi el codi al nivell propi de l'audiència, *atenent els seus interessos i necessitats* (el ressaltat és nostre).

⁴⁸¹ Valbuena (1997, 173) ho ha expressat molt bé de la següent manera: "... en les darreres dècades els periodistes reben cada cop més informació. No solament perquè les agències de notícies transmeten més notícies. També, perquè als periodistes els arriben grans masses d'informació des dels gabinets de premsa, de comunicació, de relacions públiques...d'institucions i empreses. Hi ha més professionals de les relacions públiques que periodistes. Saben investigar a fons els aspectes que convenen a les empreses que representen. Produeixen diàriament molts escrits que fan arribar als mitjans de comunicació. Aquesta literatura institucional pot fer que el periodista sigui mandrós i no investigui, ja que es troba amb un treball ja preparat en molts casos per ser publicat. La sobrecàrrega d'informació que arriba a través del mòdem i fax obliga el periodista a emprar temps a decidir quins aspectes ha de cobrir. Podria emprar aquest temps a investigar, però en no disposar de mitjans suficients, sovint acaba venent-lo aquella versió que hagi tingut millors professionals de relacions públiques."

vídeo, el departament de relacions públiques de la productora comunicà que havia estat elogiat pel Pentàgon per les seves seqüències antiterroristes, donant a entendre, en articles i declaracions al setmanari de l'espectacle *Variety*, que les forces armades nord-americanes pretenien utilitzar la pel·lícula com a model de preparació militar. La notícia no és prou remarcable com perquè hagi de ser desmentida pel Pentàgon i ho és massa, o és massa genèrica, per ser verificada, sobretot quant prové d'una font que és una absoluta autoritat en matèria cinematogràfica com *Variety*. Resumint, en paraules del propi Colombo (1997, 73), quan els projectes de desinformació són més complexos i preparats, poden "passar" al periodisme legítim perquè ja s'ha obert un forat en la xarxa informativa: l'hàbit de "passar la notícia" quan té una paternitat. Verificar aquesta paternitat o no correspon al periodista actual, o és una tasca massa difícil o, en qualsevol cas, requereix un temps del qual no disposa aquesta professió. Així, la difusió de pseudoesdeveniments ha creat una xarxa de senders protegits, la verificació de la qual només té lloc en casos extrems. Més sever al respecte ha estat Reig (2000, 77-78), quan subratlla que l'exercici del periodisme ha assolit un grau tant elevat de "comoditat, de ment funcional", que s'haurien de rebaixar les exigències per a un bon periodisme d'investigació. Si a aquest fet hi sumem que investigar és car per a les estructures empresarials informatives, es produeix un conformisme social amb un periodisme acomodaticí que traïx la finalitat teòricament social de la professió periodística.

Des d'una vessant igual de crítica, però en una línia de reflexió concordant, Ramonet (1998, 64-66) expressa la seva preocupació pel que considera una de les grans malalties actuals de la informació: la confusió entre l'univers de la comunicació i les relacions públiques i el de la informació. El periodista, en aquest context, acaba asfixiat per la quantitat d'informacions generades per caps de premsa o gabinets de comunicació interessats a veure publicats aquells esdeveniments que subjectivament consideren noticiables. Llavors, apareix una nova problemàtica: la desaparició de l'especificitat del periodista, agreujada pel creixement de les noves tecnologies.

20.2.3. Els personatges públics i els famosos com a elements de persuasió i d'atracció mediàtica

De l'enunciat d'aquest apartat es podria deduir que els famosos són catalitzadors de la naturalesa *pseudo* d'un esdeveniment, ja que un dels efectes de la cultura de masses és que els actors del món de l'espectacle o de la indústria cultural es transformen quasi automàticament en personatges públics, populars o famosos quan accedeixen als mitjans pel fet de ser presents en els esdeveniments. Tanmateix, la situació pot ser la contrària, convertint aquests personatges en elements instrumentals per crear l'atenció dels mitjans o per assolir un prestigi que no es correspon amb la realitat.

Per aproximar-se a la funció dels famosos es poden emprar dos camins disciplinaris: el de la psicologia social pròpiament dita, per estudiar-ne l'efecte persuasiu, i l'estrictament de relacions públiques com a reclam per als mass mitjans.

En l'estudi interdisciplinari entre la nostra disciplina i la psicologia ja hem vist que la fama és un factor d'atractiu de la font. Les investigacions publicitàries realitzades per Friedman (citada per León: 1992, 43-44) van comparar un famós (l'actor Al Pacino), un expert, el director d'una empresa, un consumidor típic i un missatge sense comunicador explícit. Una mostra avaluà cada font entre els valors de 0 a 10, respecte de tres criteris: credibilitat, sabor probable del producte (un vi inexistent) i intenció de compra. En tots els casos, els millors resultats foren per a Al Pacino. Ara bé, la conveniència o no de la font pot dependre del tipus d'objecte a anunciar. El famós pot ajudar la persuasió relacionada amb un producte de fort component social i que és emprat pel consumidor per comunicar bon gust, autoimatge i per sortir-se'n bé d'opinions alienes.⁴⁸²

⁴⁸² Ara bé, l'efecte contrari i perniciosos pot produir-se si canvien radicalment les condicions de percepció pública del famós que van donar lloc a la seva contractació per comunicar les excel·lències d'un producte. Això va succeir amb el cas del jugador de futbol del Futbol Club Barcelona Luis Figo, protagonista d'una espota de l'empresa Danone on anunciava les seves cremes ("natillas"). El fitxatge del carismàtic futbolista portuguès per Real Madrid l'estiu de 2000 i l'impacte social que va tenir, va obligar que Danone retirés de la seva planificació de mitjans els mitjans catalans per por a una baixada de les vendes del producte i a una pèrdua de confiança en la marca. A més, l'empresa estava neguitosa pel fet que en el primer partit Barça-Madrid amb Figo vestit de blanc, celebrat al Nou Camp el 21 d'octubre de 2000, el públic llançés al camp envasos de les cremes Danone, amb la subsegüent davallada en la reputació de l'empresa i en el consum

En el terreny de les relacions públiques, també s'utilitza els famosos. Un dels factors dominants dels mitjans de comunicació actuals és la glorificació de celebritats, ja siguin membres de la jet-set, herois de l'esport, actors de l'*star system* de Hollywood o personatges televisius. Són els productes de la cultura de masses (Morin: 1972).

La omnipresència de famosos en esdeveniments per transformar-los en noticiables és un dels fenòmens més comuns de la vida *social-mediàtica* dels nostres dies. És més, aquest és un dels factors essencials de la percepció equivocada i confusa que té l'opinió pública de les relacions públiques. En efecte, els programes televisius equivalents a la premsa rosa escrita, solen atorgar una àmplia cobertura a les inauguracions de botigues de moda o perfumeries, fins i tot als espectacles culturals com ara exposicions o funcions teatrals, on la presència dels famosos (la nòmina dels quals al nostre país oscil·la, segons va informar un d'aquests programes a finals de març de 1999, entre 200.000 i 4.000.000 de pessetes) és la causa d'aquest tractament informatiu. I no solament això, sinó que contracten sota l'etiqueta de *relacions públiques* membres d'aquesta jet-set per tal que els faciliti l'accés a aquest tipus de periodisme i els posi en contacte amb els representants o agents de premsa dels personatges cèlebres. Aquests últims tampoc es lliuren de les crítiques de llur actuació per part dels professionals de la nostra disciplina. Com explica Reilly (1987, 558-559), als Estats Units molts professionals denigren l'autodenominació com a relacions públiques d'aquests representants del món de l'espectacle o de l'esport. No obstant, si la funció d'aquests agents d'artistes, músics, esportistes, autors literaris, etc. és obtenir l'adhesió del públic a la seva obra o persona, no veiem cap inconvenient a considerar-los com a veritables professionals de les relacions públiques. I és que, almenys a la pràctica nord-americana, sembla com si tot aquell que es dedica a promoure i potenciar la imatge d'una persona física, en lloc de la d'una organització, estigués sota la sospita de la carència deontològica.

d'aquest producte a Catalunya. Aquesta por no es va materialitzar, ja que no es va produir la temuda acció popular.

Les celebritats atrauen les multituds en els esdeveniments especials, convencions, actes culturals, inauguracions de botigues o, als Estats Units, en actes de captació de fons o *fund-raising*. Des d'una perspectiva estratègica, Darcy L. Bouzeos (a Wilcox i altri: 1997, 436) estableix els següents punts per assegurar l'èxit de la presència i intervenció parlada d'un personatge cèlebre:⁴⁸³

- a) Emprar els serveis d'un assessor que regularment treballi amb celebritats i conegui qui és el famós apropiat per l'esdeveniment.
- b) Definir clarament els objectius de l'esdeveniment, ja que facilita la selecció del famós.
- c) Elaborar un estudi acurat i demogràfic de l'audiència. La presència d'un conegut futbolista pot ser apropiada per a la inauguració d'una exposició històrica del material esportiu d'una empresa, però no per a l'estrena d'una representació teatral.
- d) Per a una audiència heterogènia o un acte caritatiu, els més ecaients poden ser un artista, un prestigiós periodista, un comediant, o un bon orador.
- e) Evitar la temptació de cercar la celebritat més popular del moment, ja que no pot convenir a les necessitats ni als objectius de l'esdeveniment.
- f) Sol·licitar a l'agent del famós quins són els seus compromisos prioritaris i com s'identifica amb les diferents classes d'audiència.
- g) Tenir alternatives en cas que la primera elecció sigui inviable.
- h) Ser realista amb el pressupost.
- i) Ser realista sobre el que s'espera del famós convidat. No pensar que signarà autògrafs durant més de dues hores, ni que serà present durant tot l'acte, ni que parlarà més de mitja hora.
- j) Ser conscient del programa. Excepcionalment es tractarà l'esdeveniment en els mitjans de comunicació de l'endemà si la convocatòria es fa al vespre o un cop tancades les redaccions dels diaris.

⁴⁸³ Als Estats Units d'Amèrica és cabdal que el famós parli públicament per tal d'assegurar una més gran presència mediàtica de l'esdeveniment.

- k) Tenir preparades solucions d'emergència en cas d'endarreriment o anul·lació de darrera hora de la presència de la celebritat.

D'acord amb el que acabem d'explicar, és clar que la importància d'un esdeveniment depèn certament dels seus trets intrínsecs, però també de l'opinió que se'n formen els sectors interessats, d'on se'n dedueix la importància de crear una imatge del mateix favorable als dissenys perseguits, a través dels mitjans de comunicació, emprant els *esquers* necessaris, i, sobretot, sota formes informatives pròpies de les relacions públiques.

20.3. LA FORMA DEL MISSATGE

Els missatges de relacions públiques presenten una forma determinada per adaptar-se a la finalitat perseguida. Aquí també hem de distingir entre les relacions amb els mitjans de comunicació i les relacions amb la resta dels públics, si bé algunes de les tècniques són comunes.

La plasmació sobre un suport concret del missatge a comunicar és la seva forma. Així, per exemple, missatges propis de les relacions públiques poden adoptar formes genuïnes de la publicitat (ja hem comentat el supòsit de les campanyes d'informació pública). Tanmateix, prèviament a analitzar-ne la principal, pragmàticament parlant (la *publicity*), volem portar a col·lació el fenomen del rumor com a forma específica de comunicació social i les seves vinculacions amb les relacions públiques.

20.3.1. El rumor i les relacions públiques

L'esdeveniment conforma per regla general el nucli de la informació. No obstant, no sempre és així. Ens podem trobar davant d'informacions que circulen entre el públic, l'origen de les quals no està clarament definit, ni són contrastades pels fets o suficientment documentades. Són els rumors, que es difonen de forma incontrolada. El rumor pot ser positiu i representar un desig (per exemple, la rebaixa d'un producte o servei) o negatiu,

perjudicant la imatge d'una organització (per exemple, sobre la toxicitat d'un determinat producte). L'exercici ètic de les relacions públiques no és compatible amb la generació de rumors positius més propers a la manipulació i desinformació propagandístiques. En canvi, les situacions de crisi a les organitzacions generades per rumors⁴⁸⁴ tenen el seu millor antídote en la informació que els desmenteixi, sempre que sigui possible. Les relacions públiques es converteixen llavors en el remei idoni per fer-los desaparèixer.

Ogrizek i Guillery (1997, 16-19) estableixen un seguit de regles i principis generals de comunicació per lluitar efectivament contra el rumor:

- a) El discurs racional és inoperant especialment: 1) quan la veritat no es pot provar; 2) quan la complexitat tècnica del problema generat pel rumor esdevé difícilment explicable al gran públic, i 3) quan el rumor és altament emocional.
- b) Cal trobar una font creïble per contrarestar el rumor; la qual cosa no és fàcil tenint en compte que moltes fonts d'informació no són considerades fiables per l'opinió pública.
- c) Quan la víctima està al corrent del rumor i es troba en una situació de crisi oberta; en altres paraules, quan el rumor ha adquirit amplitud perjudicant la imatge de l'organització o persona, és llavors il·lusori esperar que desaparegui simplement en funció de ser "increïble" i per tant intransmissible. És més, els rumors formen part de l'agenda dels mitjans de comunicació o de l'intrapersonal dels treballadors (en el cas d'una crisi interna), els quals solen amplificar-lo atorgant-los una aparença d'informació.
- d) Tenir present que contestar irònicament un rumor considerat grotesc beneficia aquest rumor.
- e) En cas de rumor, és indispensable establir un sistema que permeti observar-lo (*mapping*) per apreciar en temps real les modalitats de la seva difusió, tant a nivell sociològic com geogràfic, i també per notar les transformacions de la temàtica que poden obrir altres xarxes de propagació.

⁴⁸⁴ Un dels trets característics del rumor és el fet de no estar confirmat per les fonts emissores corresponents.

f) Les condicions de la seva propagació expliquen les tàctiques a adoptar. “El públic d’un rumor agrupa aquells que se senten implicats per les conseqüències d’aquest esdeveniment” (Kapferer, 1987, 12). És a dir, en la línia de la teoria situacional dels públics de Grunig, el rumor esdevé un problema típic de relacions públiques.⁴⁸⁵ Ara bé, si el grau de calat social que adquireix és baix, no informar del rumor al nombre més gran de receptors potencials implicats pot assegurar la seva perennitat.

20.3.2. La *publicity*⁴⁸⁶

La *publicity* és la forma informativa dels missatges de les relacions amb els mass mèdia. És la llavor, juntament amb el lobbisme, de la praxis contemporània de les relacions públiques.

En efecte, com ha demostrat Cutlip en una carta adreçada el 14 de gener de 1996 al director del *San Francisco Examiner*, en la qual rebutja un article publicat dies abans, les primeres agències independents de relacions públiques van ser consultories de *publicity* i lobbisme. La primera fou el Publicity Bureau creat el 1900 pels periodistes George V.S. Michaelis, Thomas Marvin i Herbert Small. La segona, fundada pel també periodista William Wolf Smith a Nova York l’any 1902, oferia serveis de *publicity* a les empreses per influenciar les decisions del Congrés nord-americà. La tercera va ser inaugurada a finals de 1904 per George Parker, antic agent de premsa de les tres campanyes electorals del

⁴⁸⁵ Entre les tàctiques idònies de la nostra disciplina citades per Ogrizek i Guillery (1997, 17-18) trobem:

- Saturar el conjunt de receptors encara disponibles. Si tots aquells que són susceptibles de vehicular el rumor el coneixen, no han de tenir cap interès a transmetre a un tercer el que ja coneix. Però un senzill desmentiment és incapaç de saturar el conjunt de receptors implicats. No es pot repetir un rumor del qual som víctimes.
- Les tècniques de comunicació de crisi escaients són la dissociació i la reassociació del rumor. La dissociació té com a objectiu trencar l’analogia unívoca i directa entre el producte X i la informació negativa específica canalitzada pel rumor (en aquest cas, es globalitza el rumor a productes del mateix tipus). La reassociació consisteix a contrapesar l’element negatiu amb elements positius, o bé a inocular el rumor amb elements moralment inacceptables per a la societat (és per mitjà d’aquesta tècnica que el rumor d’Orléans segons el qual desapareixien noies d’uns magatzems de la ciutat francesa es va acabar quan va adquirir l’aparença d’un rumor antisemita i va ser jutjat intolerable per intel·lectuals, associacions, polítics i mitjans de comunicació).

president Grover Cleveland. Parker fou qui va contractar, com a ajudant, Ivy Lee, el futur “pare” professional de les relacions públiques tal com les entenem avui.

Amb aquesta breu referència històrica hem volgut assenyalar dues premisses que convé no passar per alt en tractar de la *publicity*:

- a) És la primera activitat del què seran en el futur les relacions públiques tal com les entenem avui dia. Suposen l'autonomia professional dels agents de premsa de finals del segle XIX, que actuaven integrats en el si de les empreses. Es practicà i continua essent practicada majoritàriament, almenys entre nosaltres, per experiodistes o per personal amb formació d'aquest tipus. Per consegüent, la comunicació periodística és endèmica de la nostra disciplina.
- b) No és una estratègia en si mateixa. La carta de Cutlip al *San Francisco Examiner* es titula “Les relacions públiques van ser lobbisme als inicis”. Es desprèn, per tant, que la primera activitat independent (*free-lance*) de relacions públiques fou el lobbisme, el qual emprava la *publicity* com a forma específica dels missatges que complementava l'argumentació directa amb els legisladors. Aquest és el factor històric que demostra la idoneïtat d'ubicar l'estudi de la *publicity* en la forma del missatge dels programes genèrics de relacions amb els mèdia o d'aquells que inclouen accions dirigides a ells.

Cutlip i altri (1985, 8) defineixen la *publicity* com la informació que prové d'una font externa i que és utilitzada pels mèdia conforme els criteris noticiosos. L'excessiva neutralitat, quant a l'interès privat de la font, d'aquest concepte l'apaivaga el realisme de Lesly (a Lesly: 1997, 6) quan assenyala que és la distribució intencionadament planificada i executada de missatges a mitjans de comunicació seleccionats per promoure i fomentar els interessos particulars d'una organització o persona sense contraprestació econòmica al mitjà. Ens situem, repetim, en l'àmbit exclusiu de les relacions amb els mèdia.

⁴⁸⁶ Hem d'advertir que *publicity* és un terme estrictament nord-americà, que entre nosaltres no ha trobat un desenvolupament doctrinal afí al dels Estats Units.

Alguns autors, com Grunig i Hunt (1984 i 1994), que han demostrat el mal que van fer a la professió aquells que a principis de segle practicaven aquesta activitat obviant qualsevol principi ètic, són força escrupulosos a l'hora d'emprar aquest terme⁴⁸⁷. Tanmateix, la majoria d'autors reconeixen la *publicity* com una activitat cabdal de les relacions públiques que ha d'estar impregnada dels principis ètics rectors de la professió⁴⁸⁸. És l'activitat principal, amb la creació d'esdeveniments que la justifica, dels professionals actuals (Cutlip i altri: 1985, 9). Des d'aquesta perspectiva, la *publicity* pot considerar-se com l'estratègia de mitjans o el tractament de mitjans⁴⁸⁹. Altrament dit, constitueix les relacions amb el *públic especial* (directe) mitjà de comunicació i amb l'*indirecte* (audiència o lectors) i, conseqüentment, l'opinió pública. Si aquest darrer fenomen sol ocupar un lloc molt destacat en els tractats i estudis de relacions públiques, és precisament perquè una de les seves estratègies, la *publicity*, ocupa un lloc crucial en la història, en la teoria i en la pràctica d'aquesta professió. Cal recordar que Walter Lippmann (1922/1997; 218), segurament el primer estudiós dels fenòmens que estructuraren un any més tard el que Bernays (1923) anomenà *relacions públiques*, va considerar que el paper del professional de la *publicity* (*publicity man*) era (als anys vint) un signe clar que els fets de la vida moderna no es formen espontàniament.

Seitel (1998, 256-257), en un intent per demostrar els avantatges de la *publicity* respecte a la publicitat, assenyala que el seu valor es basa en els següents aspectes: 1) anuncia un nou producte o servei; 2) reactiva un producte vell; 3) explica un producte complicat; 4) el pressupost és molt baix o nul; 5) augmenta la reputació de l'organització; i 6) les tècniques de la *publicity* són les més ràpides i creïbles per respondre a una crisi de l'organització.

Podem establir, inspirant-nos en Cutlip i altri (1985, 355-356), els següents rols bàsics de la *publicity*:

⁴⁸⁷ Hunt i Grunig (1994), per exemple, no inclouen l'entrada *publicity* a l'ampli índex terminològic de la seva obra.

⁴⁸⁸ Cutlip i altri (1985), Reilly (1987), Kendall (1996), Lesly (1997), Wilcox i altri (1997), Seitel (1998), entre d'altres.

- a) Funció d'*agenda-setting*. El seu paper s'ha d'entendre en l'ampli marc del procés global de comunicació. La *publicity* no pot utilitzar-se durant una temporada per substituir les bones paraules o per a una acció correctiva. Serveix per portar temes i idees en l'agenda dels públics per als debats públics, i poder crear consciència pública de noves idees i productes
- b) L'objectiu de la *publicity* és donar a conèixer quelcom o algú.
- c) Un excés de *publicity* acostuma a, primer, irritar els mitjans i, segon, crear falses impressions o percepcions. Quan vulguem portar a terme una estratègia de mitjans s'ha de pensar en: 1) un excés de *publicity* equival a relacions públiques pobres; 2) és el contingut i la seva assimilació allò que queda eventualment registrat en l'opinió pública, no la quantitat d'informació transmesa per la *publicity*; 3) per tant, *publicity* difosa no equival a informació rebuda; 4) la *publicity* reflecteix inevitablement el caràcter de la institució que intenta promoure; 5) no totes les activitats de relacions públiques produeixen *publicity*, fins al punt que sovint és recomanable evitar-la⁴⁹⁰.
- d) La *publicity* és potent, però no omnipotent. Vivim en una època de *publicity*, celebritats i pseudoesdeveniments. El que comprem, el que fem, el que pensem i el que els altres pensen de nosaltres està força influenciat per la *publicity*. Aquesta intenta que comprem un Ford o un Toyota, entrades per a un espectacle, que votem un determinat partit polític, que viatgem o no a Cuba; però a vegades sense resultats. La *publicity* no pot per ella sola vendre aliments, captar fons per una causa benèfica, o guanyar unes eleccions. Això requereix bons aliments, una bona causa o un treball dur de l'organització. Pot, tanmateix, transmetre idees i informacions i pot matisar la interpretació del públic sobre allò que veu, llegeix o sent (factors primaris per modelar l'opinió).

El pes de la *publicity* en la nostra disciplina converteix, com ha estat indicat, en pràcticament endèmica la seva relació amb el periodisme. Tanmateix, no ha arrelat entre

⁴⁸⁹ Jenkins (1994, 134) prefereix parlar de "relacions amb els mitjans de comunicació" (*media relations*).

⁴⁹⁰ Per exemple, quan una important companya d'assegurances va obrir 3.000 apartament per a ciutadans de raça negra i blanca en una àrea amb un públic molt imprevisible del centre de Chicago, va decidir no emprar la *publicity* per tal de no generar incidents en el trasllat.

nosaltres un cos doctrinal al respecte, com si es tractés d'un fenomen privatiu dels Estats Units d'Amèrica.

20.3.3. *Publicity* i publicitat corporativa

El problema deontològic que arrossega la *publicity* es basa en l'ús que se'n faci, és a dir, en la finalitat per a la qual és emprada. L'ús amb intencions exclusivament de notorietat l'aproxima a la publicitat. A més, no podem defugir d'una realitat: moltes informacions esdevenen pseudoesdeveniments en funció de la inversió publicitària que l'emissor fa en determinat mitjà.

A l'annex 20.1 oferim un exemple que en la nostra opinió és paradigmàtic del que estem exposant. Ens referim al tractament informatiu de la inauguració d'un centre comercial d'El Corte Inglés i Hipercor a Cornellà el 17 de juny de 1999. Hem volgut aportar el tractament informatiu fet per *La Vanguardia* a la secció *Panorama* del seu suplement diari *Vivir en Gerona*. Dins aquesta secció es publiquen les informacions més destacades de Catalunya que han estat tractades en els respectius suplementos provincials: *Vivir en Barcelona*, *Vivir en Lérida* i *Vivir en Tarragona*.

La nostra intenció és fer notar que *La Vanguardia* va realçar com a notícia més destacada succeïda a la província de Barcelona els dies 15 i 18 de juny de 1999, l'obertura del centre comercial esmentat (la secció *Panorama* ocupa un espai d'una pàgina).

El 15 de juny, la notícia de la futura obertura ocupà pràcticament el 80 % de l'espai informatiu de la secció, ja que el 50 % de la plana estava reservat a publicitat. Per la qual cosa ressaltava més l'esdeveniment.

El 18 de juny, va tornar a aparèixer la notícia de la realització de la inauguració, aquest cop a una sola columna i ocupant un 15 % de l'espai informatiu. Però segueix essent l'únic fet destacat informativament de les comarques barcelonines.

Sense entrar aquí en la retòrica del discurs d'ambdues notícies que, per cert, estableix una vinculació entre les marques El Corte Inglés i Hipercor com si fossin propietat de dues companyies diferents,⁴⁹¹ és evident que ens enfrontem a un pseudoesdeveniment amb finalitats semblants a les de la publicitat. El context espacial de les informacions és desorbitat en relació amb els criteris objectius d'interès periodístic de l'esdeveniment, amb l'afegit de ser transmises excloent tota informació complementària de fets succeïts a les comarques de Barcelona. Tothom coneix la presència mediàtica de les marques referides a través d'anuncis publicitaris. Les seves inversions són milionàries. Es fa aleshores difícil pensar que el tractament informatiu rebut a *La Vanguardia* és independent de la contractació d'espais publicitaris que fan les empreses d'El Corte Inglés en aquest diari o en empreses de la corporació propietària, el Grup Godó. Més significatiu d'allò que estem constatant és, però, que un tractament idèntic es produí també a les pàgines d'*El Periódico* (annex 20.2).

Això no implica que la publicitat sigui la forma adoptada en certs casos pels missatges de les relacions públiques. Un exemple l'aportem a l'annex 20.3 com a cas típic de missatges informatius en casos de crisis. Més endavant, en analitzar intensament la gestió de conflictes potencial⁴⁹² i en menor mesura el lobbisme⁴⁹³, d'altra banda, el paper de l'*advocacy advertising* com a forma publicitària de missatges propis de la gestió de conflictes potencials presentats mitjançant *op-eds*.⁴⁹⁴

L'ús de formes publicitàries pels missatges informatius de les relacions públiques es coneix com *publicitat corporativa*, és a dir aquells missatges publicitaris que *parlen* de l'organització. Com apunten Grunig i Hunt (1984, 518), l'origen dels conceptes i temes de la publicitat corporativa es troba en els departaments de relacions públiques o les assessories externes. Aquesta asseveració es referma amb els resultats d'una enquesta

⁴⁹¹ Precisament, amb motiu de l'atentat d'ETA al centre *Hipercor* de l'avinguda Meridiana de Barcelona, el 12 de juny 1987, *El Corte Inglés* es va preocupar molt perquè no es vincuessin ambdues marques amb finalitat de no perjudicar la imatge de la marca *El Corte Inglés*.

⁴⁹² Capítol 23.

⁴⁹³ Capítol 24.

⁴⁹⁴ Tècnica diferent és el publireportatge, que és un "anunci publicitari, de gran contingut informatiu, que es presenta sota la forma d'un reportatge periodístic (que és purament fictici)" (Wesphalen i Piñuel: 1993, 1104). En aquest cas, el missatge reuneix la característica pròpia dels purament publicitaris: la ficció.

realitzada pel *Public Relations Journal* (novembre 1978, 36-37) sobre les finalitats primàries d'aquesta forma publicitària. Uns resultats que demostren l'encaix d'aquestes finalitats dins les pròpies de la nostra disciplina:⁴⁹⁵

- a) Millorar les relacions amb els consumidors.
- b) Presentar posicions de l'organització sobre assumptes o temes públics.
- c) Millorar les relacions financeres i amb els accionistes.
- d) Millorar les relacions comercials.
- e) Millorar les relacions amb la comunitat.
- f) Millorar les relacions amb els empleats.
- g) Imatge i reputació.

Totes aquestes metes es manifesten en l'anunci de Coca-Cola de l'annex 20.3, en el marc de la campanya de resposta a les informacions sobre la intoxicació de consumidors belgues el juny de 1999, i en el del Consell dels col·legis d'advocats de Catalunya, del mateix annex, contra el Projecte de Llei d'Enjudiciament Civil de setembre de 1999.⁴⁹⁶

En el cas de les campanyes d'informació pública,⁴⁹⁷ malgrat que el promotor en sigui una administració pública, no podem parlar de publicitat corporativa, ja que els missatges estan més orientats a conscienciar sobre una idea o causa d'interès general. D'aquí que les formes emprades siguin pràcticament les publicitàries, on la ficció del missatge conté els aspectes persuasius necessaris per aconseguir el canvi d'actitud desitjat.

Finalment, i malgrat tot allò que hem exposat en aquest capítol, volem remarcar que l'organització d'esdeveniments es pot comparar a la creació d'un missatge irreal i fictici

⁴⁹⁵ Convé no oblidar la meta última, indisociable també amb qualsevulla acció organitzacional de relacions públiques: l'obtenció de beneficis econòmics.

⁴⁹⁶ Aquest últim anunci és un exemple de mala planificació de mitjans en l'estratègia de lobbisme que va dur a terme l'organisme esmentat. Coneixedors de que es van mantenir contactes amb el poder executiu i legislatiu per intentar que no s'aprovés aquest projecte de llei, és innegable que una estratègia efectiva de conscienciació de l'opinió pública sobre els interessos dels advocats basada en publicitat de defensa, no pot endegar-se el dia abans al de la votació del projecte normatiu; és a dir, un cop l'assumpte (l'*issue*) és ja "madur", la força del qual el converteix en un conflicte actual. Un exemple, doncs, d'absència d'issues management i de política comunicativa rigorosa.

⁴⁹⁷ Com les de prevenció d'accidents o de la SIDA.

emprada en l'elaboració d'un discurs publicitari, ja que la creativitat hi juga un paper essencial. Tanmateix, en el primer cas, l'esdeveniment es crea en funció de voler transmetre una informació veritable ("s'inaugura un nou establiment", "la ciutat X és capaç d'organitzar una exposició universal", "el congrés aportarà les darreres investigacions sobre un determinat tema", "l'organització informarà de les seves activitats en la conferència de premsa", etc.). En el món de la publicitat, l'*spot* o l'eslògan transmeten missatges ficticis, són representacions referides a un producte o servei, que despullen de veracitat les informacions. Informació i ficció són dos criteris diferenciadors, en l'àmbit del missatge, entre les relacions públiques i la publicitat, respectivament. Dos criteris estretament vinculats amb la retòrica d'ambdós missatges.

20.4. L'ENFOCAMENT RETÒRIC DE LES RELACIONS PÚBLIQUES

Abastem ara un dels enfocaments apareguts darrerament en el camp d'investigació de les relacions públiques als Estats Units d'Amèrica que, a diferència del corrent doctrinal imperant, defuig els lligams doctrinals de James E. Grunig que hem denunciat en analitzar críticament la teoria general ianqui. La seva oportunitat és evident, doncs ix com una de les perspectives d'anàlisi fonamentals si entenem que el diàleg és consubstancial amb la comprensió mútua i, per consegüent, amb la nostra disciplina.

20.4.1. Retòrica, discurs i relacions públiques

L'aplicació de l'aproximació situacional de Grunig als públics receptors de les relacions públiques indica que l'estratègia més escaient per comunicar-se amb un públic que processa la informació però no la cerca ha de basar-se en la creativitat per atraure'l. Per consegüent, els missatges hauran d'utilitzar elements icònics i ser reforçats amb una determinada retòrica en l'estil.

En efecte, en el model comunicatiu de les relacions públiques, els missatges es plasmen en un text de forma diversa (textual, fílmica, icònica, etc.). En conseqüència, els

textos es componen atenent tant a la forma com al fons. Compondre un text, afirma Serafini (1993, 16), requereix l'ordenació rigorosa de les idees, així com s'expressin amb bon estil. En altres paraules, continuant amb l'autora, escriure bé és una activitat que consisteix a trobar i ordenar les idees per exposar-les després per escrit de manera adequada.

L'opinió esmentada aglutina les tres primeres parts que configuren la retòrica clàssica: 1) *inventio*: trobar les idees; 2) *dispositio*: ordenar-les; 3) *elocutio*: exposar-les adequadament per escrit. Aquesta aproximació discrepa dels postulats clàssics sobre l'ontologia de la redacció, que representem aquí amb la postil·la de Martín Vivaldi (citada per Rey: 1997, 34): “redactar bé és construir la frase amb exactitud, originalitat, concisió i claredat”. En efecte, saber escriure no significa únicament escriure com un artista, també significa saber dir per escrit allò que s'ha de dir o es vol dir, àdhuc si es tracta de sintetitzar una notícia per a un butlletí intern, d'elaborar una nota o comunicat de premsa, o de redactar una carta comercial (Serafini: 1993, 15).

Aquest plantejament implica una nova i distant concepció de la retòrica tradicional associada a la xerrameca i la grandiloqüència. Així ho explica Rey (1997, 35) en manifestar que és costum oblidar que la retòrica és una tècnica sorgida fa més de dos mil anys amb l'objecte de “regular les exposicions públiques i fer-les més eficaces amb la finalitat d'influir sobre les opinions dels jutges i del públic.”⁴⁹⁸

Mitjançant la recuperació de l'essència veritable de la retòrica, podem establir un evident paral·lelisme entre les tècniques retòriques i les de les relacions públiques, molt semblant (amb les reserves que anirem esmentant) al que Moliné (1991, 30-32) fa respecte de la publicitat, on el *brief* (la recerca de les dades adequades) és la *inventio* i el *briefing* (l'elecció i ordenació estratègica d'aquestes dades) és la *dispositio*. L'estratègia de les relacions públiques, encara que sense emprar aquesta nomenclatura, també es fonamenta en un estadi d'investigació, obtenció i prioritització de dades, especialment les referides als

⁴⁹⁸ Un element integrador més de l'afinitat entre el dret i les relacions públiques.

públics.⁴⁹⁹ Però el més necessari és l'adequació del missatge (*elocutio*), és a dir, adaptar allò escrit al destinatari, vinculant la forma del missatge al públic receptor. Per tant, mentre la *inventio* i la *dispositio* són comunes als missatges de relacions públiques, aquests diferiran en llur adequació; un fet que remarca el crucial paper instrumental de la retòrica per a la nostra disciplina.

La retòrica, en un sentit general, és l'art del discurs. O, més exactament, en paraules de Reboul (1998a, 7), l'art de persuadir a través del discurs. Si partim del pressupòsit que tot procés de comunicació persuasiva pot articular-se mitjançant un discurs, la retòrica és l'essència d'aquest procés. Com a art, la retòrica porta aparellada una metodologia.

Both (citada per Grunig i White, a Grunig. 1982, 48-49) descriu quatre modalitats de retòrica paral·leles als quatre models de les relacions públiques de Grunig i Hunt:

- a) *Sub-retòrica*: paraules o altres símbols que s'usen per enganyar, tapar assumptes o evadir accions. És la retòrica aplicada en el model d'agent de premsa/*publicity*.
- b) *Pura retòrica*: l'art de la venda sincera de qualsevulla causa, que exclou la part enganyosa o astuciosa de l'aparença, però inclou les parts genuïnament persuasives, àdhuc els arguments lògics. És emprada en el model d'informació pública.
- c) *Retòrica-B*: és essencialment la retòrica d'Aristòtil, en la qual el retòric descobreix o inventa els sentits possibles de la persuasió en relació a qualsevol tema. És l'art de saber què vol el receptor, per la qual cosa és la pròpia del model asimètric bidireccional.
- d) *Retòrica-A*: l'art de descobrir i polir, en un intercanvi crític, els nostres fins, propòsits o valors. Constitueix la retòrica del model simètric bidireccional.

⁴⁹⁹ El procés de la gestió estratègica de les relacions públiques de Hunt i Grunig (1994, 12) així ho posa de manifest.

20.4.2. Una nova perspectiva d'anàlisi: la dimensió retòrica de les relacions públiques

Un corrent doctrinal anglosaxó, encapçalat als Estats Units d'Amèrica per Toth i per Heath (ambdós a Toth i Heath: 1992, 3-15 i 17-36, respectivament, i el segon: 1993),⁵⁰⁰ i al Regne Unit representat per L'Etang (a L'Etang i Pieczka: 1996, 106-123) i Mallinson (1996), ha destacat a partir del anys noranta el paper de la retòrica en la teoria i la praxis de les relacions públiques.⁵⁰¹

La perspectiva d'aquests investigadors⁵⁰² se centra en la utilització del llenguatge en l'elaboració dels suports escrits.⁵⁰³ El perfil de l'aproximació retòrica de les relacions públiques es compon dels següents trets:⁵⁰⁴

- a) Els estudis contemporanis de la dimensió retòrica de les relacions públiques parteixen de la consideració de l'organització com a orador en el marc de l'impacte que actualment té la nostra disciplina en la societat. Una observació que remarca la importància dels portaveus de les organitzacions com a veritables subjectes emissors de les relacions públiques, així com la consideració de la formació d'aquests portaveus com una de les tècniques de pràctica més creixent.
- b) El valor instrumental de la retòrica és doble. D'una banda permet avaluar l'efectivitat dels missatges de l'organització respecte de la postura per ella

⁵⁰⁰ Un altre panorama retòric de les relacions públiques, però en el marc de la investigació dels públics, és l'ofert pel professor nord-americà Gabriel M. Vasquez (teòricament: 1993, i empíricament: 1994) mitjançant el paradigma de l'*homo narrans* de Fisher aplicat a les relacions públiques, el qual contempla l'intercanvi de missatges entre una organització i els seus públics com a formes narratives. En aquest paradigma, els missatges i llur intercanvi entre l'organització i els públics creen una realitat simbòlica en la qual ambdues parts són participants actius.

⁵⁰¹ Sense passar per alt que Carrera (1978) es va inspirar en *La Retòrica* d'Aristòtil per elaborar el seu model de comunicació persuasiva que Arceo (1988) va aplicar a les relacions públiques, tal com ha estat indicat en el capítol 7.

⁵⁰² L'Etang (a L'Etang i Pieczka: 1996, 120) considera Toth i Heath com els representants de "l'escola retòrica de les relacions públiques".

⁵⁰³ Tanmateix, l'existència d'un llenguatge audiovisual que configura tant el discurs televisiu, com el radiofònic o cinematogràfic, permet parlar, amb les reserves pròpies de l'especificitat de cadascun, d'una retòrica i unes figures d'estil audiovisuals. Un dossier de premsa destinat als periodistes, per exemple, no necessàriament ha de limitar-se al text escrit, sinó que pot incloure material fotogràfic o videogràfic per tal que sigui publicat o transmès.

⁵⁰⁴ Seguirem els treballs de Toth i Heath, molt més profunds que els dels autors britànics, en els quals s'han inspirat.

recolzada; i d'altra part avalua els missatges retòrics en termes de llur vàlua ètica en relació amb l'interès públic (Toth, a Toth i Heath: 1992, 6). En aquest punt hem de destacar el paper dels referents del missatge (el *sobre qué* del model aristotèlic d'Arceo Vacas), de les referències temàtiques. Una mostra paradigmàtica la trobem en el lobbisme. El tema sobre el qual versa el missatge *lobbístic*, l'objecte de l'argumentació, no ha de confondre's amb el contingut de la decisió pública sobre la qual es pretén influir. Tampoc ha d'identificar-se exclusivament amb els interessos que defensa l'organització per fer-los coincidir amb el referent dels objectius dels poders públics. Del referent depèn que s'acompleixi una de les funcions socials bàsiques del lobbisme: l'harmonia o, si és possible, la coincidència entre l'interès particular de l'empresa o grup d'interès i l'interès públic de l'Estat representat aquí pels poders públics (Xifra: 1998, 57-58).⁵⁰⁵

- c) L'enfocament retòric promou el concepte de l'organització que defensa els seus interessos mitjançant un procés dialèctic, emprant l'intercanvi simbòlic per assolir els acords sobre estructures culturals, esdeveniments i accions (Toth, a Toth i Heath: 1992, 6). D'aquest plantejament s'infereix que la retòrica és essencial per al funcionament de la societat i per a l'acció comunicativa.
- d) Es reconeix l'interès propi i s'argumenta que la retòrica facilita la negociació de les relacions. Per la nostra part, pensem que a partir d'aquest plantejament es pot aprofundir més amb vista a destacar el paper de l'argumentació i la negociació a les relacions públiques, en contraposició a la retòrica clàssica, com veurem més avall.

⁵⁰⁵ Un exemple del que s'ha dit ha estat exposat en un altre lloc (Xifra: 1998, 58): la multinacional tabaquera Philip Morris va endegar una campanya a principis de 1996 dirigida a l'opinió pública europea per evitar l'augment de mesures restrictives per als fumadors. L'esmentada campanya, que va emprar la tècnica de l'*advocacy advertising*, es traduí en la inserció a la premsa escrita d'anuncis amb missatges de l'estil següent:

- "El Teorema de Pitágoras contiene 24 palabras. El Principio de Arquímedes, 67. Los Diez Mandamientos, 179. La Declaración de Independencia de los Estados Unidos de América, 300. Y la legislación en Europa para regular dónde y cuándo se puede fumar, 24.942".
- o, subtitulant una fotografia on es veuen empleats d'una empresa fumant al carrer al davant de les seves portes, "¿Qué clase de política es la que obliga a estas personas a estar en la calle?"
- o, "Si quiere fumar, ¿a quién debería preguntar? ¿A alguien que está en la misma habitación? ¿O a alguien que no lo está?", en clara al·lusió al legislador.

- e) Com a metodologia de recerca, els estudis retòrics de les relacions públiques es concentren en la identificació de símbols i l'expressió i argumentació d'opinions que cerquin la veritat dialècticament. La retòrica així contemplada no s'até exclusivament a l'emissor, com pretenien els sofistes de la Grècia antiga. Recordem les paraules del professor francès Olivier Reboul (1998b, 10): "... la llei fonamental de la retòrica [és que] l'orador no està mai sol... [La retòrica] contribueix, allí on cap solució està escrita per endavant, a inventar una solució". És la funció heurística de la retòrica. Des d'aquesta perspectiva, Heath (a Toth i Heath: 1992, 19-20) pensa que, malgrat que la retòrica pot implicar una comunicació manipuladora unidireccional, també pot servir instrumentalment a encetar un encès debat sobre temes (*issues*) i postures. L'investigador i professional nord-americà assevera que mentre la veritat és un pressupòsit de la retòrica considerada com a no enganyosa, el relativisme és una característica necessària a causa de la necessitat d'interpretar i debatre el tema corresponent. Una qüestió que ens remet a la funció hermenèutica de la retòrica exposada per Reboul (1998b, 8-9): la retòrica com a l'art d'interpretar els textos.⁵⁰⁶
- f) Pearson (1989) ha destacat la qüestió del relativisme i la seva rellevància per a l'ètica i les relacions públiques (per a nosaltres, més que rellevant, la qüestió és vital). Segons l'investigador esmentat, les relacions públiques se situen precisament en el punt on col·lisionen interessos en conflicte; per la qual cosa els problemes de relacions públiques poden definir-se (al nostre parer, *es defineixen*) en termes de "col·lisió, o col·lisió potencial, d'aquests interessos" (Pearson: 1989, 67).⁵⁰⁷

El camp d'aplicació de la retòrica no es redueix al discurs parlat o escrit. Podem interpretar retòricament una estàtua romana, una icona o totes les imatges lligades a la

El referent d'aquest seguit de missatges és la defensa de la tolerància i la igualtat com a drets fonamentals en els quals es basen els interessos dels fumadors (i de les tabaqueres). Així doncs, l'interès privat es vincula, i arriba a confondre's, amb el públic: el respecte als drets fonamentals.

⁵⁰⁶ Com diu aquest autor, actualment ja no s'ensenya la retòrica com a l'art de produir un discurs, sinó com a l'art d'interpretar el textos (Reboul: 1998b, 9). En qualitat de tècnica de les relacions públiques fa el doble paper.

⁵⁰⁷ El paral·lelisme metodològic entre dret i relacions públiques torna a manifestar-se.

glòria d'un sobirà o d'un déu (Reboul: 1998b, 92).⁵⁰⁸ És la retòrica de la imatge.⁵⁰⁹ Com a exemple, pensem que el protocol forma part de la retòrica dels esdeveniments, pel fet que es tracta d'un acte de representació connotativa d'una simbologia jeràrquica.⁵¹⁰ Tanmateix, la retòrica de la imatge sí que opera per excel·lència en el sector publicitari, on la finalitat és la notorietat directa del producte o servei i indirecta de l'organització productora.⁵¹¹

La retòrica publicitària privilegia l'*ethos* (el caràcter que ha de presentar l'orador per guanyar-se el seu públic)⁵¹² i sobretot el *pathos* (el conjunt d'emocions que s'han de suscitar en l'auditori), respecte del *logos* (la paraula). Com manifesta Reboul (1998a, 24), en una campanya publicitària es comença per estudiar el públic objectiu (*target*), però en tots els casos l'orador ha de semblar sincer i simpàtic, de tal manera que el pes dels seus

⁵⁰⁸ La prehistòria de les relacions públiques es vincula a les pràctiques de notorietat (Huisman, a Lougovoy i Huisman: 1981, 4-5). Efectivament, des de l'origen de la història, els homes i els grups han endegat pel seu propi compte, pel de llur nació o en nom d'ideals filosòfics o religiosos, pràctiques per guanyar-se la confiança del públic, per persuadir-lo, per suscitar la seva admiració o la seva simpatia. Ho han fet a través d'accions de notorietat que empen escrits, manifestacions diverses, cerimonials, construcció de monuments. Així, les grans religions monoteistes es propagaren i establiren pel vector de textos com l'Antic i Nou Testament, o l'Alcorà. El mateix succeí amb les grans dates del pensament. Com diu Huisman (a Lougovoy i Huisman: 1981, 4), "si l'ideal filosòfic encarnat per un home que no va escriure mai una línia, Sòcrates, encara persisteix, és perquè els seus contemporanis, el filòsof Plató o el memorialista Xenofont, contribuïren a crear la seva 'llegenda'. Plató podria ser, doncs, considerat com el primer cap de premsa de la història". Ni els governants ni aquells que aspiraven al poder no varen confiar exclusivament en la sort de les armes per reafirmar o assolir llur autoritat. Per fer-la acceptar, varen emprar la persuasió cap als seus subordinats, rivals eventuals, etc. *La guerra de les Gàlies* de Juli Cèsar ha estat considerada en aquest sentit, menys com a crònica d'una campanya militar que com a al·legat en favor d'un capità que aspirava a governar. Una tradició que es prolongà a través dels segles, com demostra el període absolutista de Lluís XIV a França, que s'envoltà d'escriptors, arquitectes, escultors i pintors encarregats de transmetre al poble les seves gestes (sobre aquest període, vegeu Burke: 1995, i Apostolidès: 1981 i 1985). Escrits, obres musicals (com el paper jugat per *La Marsellesa* en la difusió dels ideals revolucionaris), manifestacions de prestigi (com la sumptuosa recepció organitzada per rei francès Francesc I en honor d'Enric VIII d'Anglaterra per aconseguir la firma d'una aliança contra Carles V), etc., han estat pràctiques de notorietat constants al llarg de la història fins els nostres dies, com ho demostra exemplarment el mandat de François Mitterrand a França, amb la construcció d'obres sumptuoses com el nou teatre de la Bastilla o el seu particular arc del triomf: l'Arc de la Défense. Hem de fer notar, amb Huisman (a Lougovoy i Huisman: 1981, 5), que aquestes pràctiques no estaven dirigides per experts especialitzats.

⁵⁰⁹ Però que, com esmenta Reboul (1998b, 94), la imatge no és eficaç, ni llegible, sense un mínim de text.

⁵¹⁰ "L'organització espacial, el programa concebut a la manera d'un escenari, el protocol i l'ordenació de les entrades, els codis verbals, musicals i les formes retòriques, les convencions que regeixen l'aparença dels actors principals... La importància atorgada a la imatge i al só, la capacitat de transmetre l'esdeveniment cerimonial a qualsevol lloc, donen lloc a una 'retòrica de transmissió'" (Balandier, citat per Marín Calahorro: 1997, 16).

⁵¹¹ Des d'aquest punt de vista, la contraposició entre publicitat i relacions públiques pot plantejar-se en termes de notorietat *versus* reputació. Així ho veu des d'Itàlia Arnaldi (1968, 45), quan estableix com a primer criteri diferencial entre ambdues disciplines que les accions de relacions públiques tendeixen a incrementar l'índex de popularitat d'una empresa, mentre que la publicitat tendeix a incrementar el de notorietat.

⁵¹² Factor amb el qual coincideixen les relacions públiques i la publicitat.

arguments depèn altament de la confiança que inspire (*ethos*). I, abans que res més, el missatge publicitari remarca el *pathos*, la psicologia utilitzada pels mèdia. En aquest sentit, un estudi de Flater de l'any 1976 demostrà la vessant infantilitzant d'aquesta retòrica que es dirigeix a la necessitat del consumidor de sentir-se segur i ser estimat. Un fenomen que trobem també en els missatges propagandístics, com els del maig de 1968 a França, on els seus eslògans més coneguts: “Sous les pavés la plage”;⁵¹³ “Il est interdit d’interdire”;⁵¹⁴ “Soyez réalistes, demandez l’impossible”;⁵¹⁵ s’inscriuen en un rebuig general de ser adult (Reboul: 1998b, 95).

En poques paraules, podem afirmar que la retòrica publicitària, a causa de la seva intencionalitat i de la seva naturalesa icònica, desenvolupa l’oratòria (és a dir allò que en un missatge retòric és més afectiu que argumentatiu)⁵¹⁶ en detriment de l’argumentació. En contrast amb les relacions públiques, en el discurs publicitari, més específic, adquireix una gran rellevància l’eslògan com a figura retòrica genuïna. Les relacions públiques, a banda de centrar-se en l’*ethos* del missatge, privilegien principalment el *logos*, atès que el referent es presenta sempre en termes d’interès públic i, per consegüent, amb una mínima varietat emotiva. Dit altrament, l’ús de l’argumentació és un dels trets diferenciadors entre una i altra disciplina; l’argumentació és un dels elements rellevants del missatge de les relacions públiques.

L’argumentació ha estat definida com el procediment a través del qual una persona o un grup es proposa portar un auditori a adoptar una posició emprant presentacions o assercions (arguments) que pretenen mostrar-ne la validesa o el bon fonament (Oléron: 1996, 4).

Des del punt de vista psicosocial, ens trobem davant d’una tècnica d’influència que els individus o grups exerceixen amb múltiples formes i objectius. L’argumentació és comunicació. Amb ella es transmeten informacions: elements que tenen per objectiu crear o

⁵¹³ “Sota els paviments, la platja”.

⁵¹⁴ “Prohibit prohibir”.

⁵¹⁵ “Siguen realistes, demaneu l’impossible”.

⁵¹⁶ Vegeu Reboul (1998b, 94).

reforçar conviccions, disposicions a actuar en un sentit determinat, i actituds. La noció d'influència esdevé llavors consubstancial de les relacions públiques, àdhuc des de la perspectiva simètrica bidireccional de Grunig i Hunt, com ha demostrat Heath (1993, 149-153). Aquest investigador de la Universitat de Houston afirma amb contundència que “si la negociació és una part viable i ètica del model simètric bidireccional, la influència esdevé llavors una part central del mateix” que no pot estar divorciada de les consideracions ètiques, com tampoc pot estar-ho el compromís d'anteposar la raó com a substància del discurs (Wallace, citat per Heath: 1993, 151). Ens trobem enfront d'un nou límit a la simetria de les relacions públiques.⁵¹⁷

Les relacions públiques es concreten sovint en relacions interpersonals, entre el professional i un periodista (relacions amb els mitjans), amb un decisor públic (lobbisme) o amb un personatge de prestigi (organització d'esdeveniments: per exemple, un premi i el contacte amb el guardonat per aconseguir la seva assistència). Així ho han demostrat empíricament Grunig i altri (1995) en detectar el model, ja apuntat aquí, d'influència personal. En aquests casos, la funció negociadora del relacions públiques és evident. Una negociació que s'articula amb missatges eminentment argumentatius, que conformen el procés dialèctic del qual ens parla Toth (a Toth i Heath: 1992, 6) en el marc de les relacions públiques bidireccionals.⁵¹⁸

En definitiva, com manifesten Heath (a Toth i Heath: 1992, 18) i Wilcox i altri (1997, 214) referint-se a les relacions amb els poders públics i a l'*issues management*, els professionals de les relacions públiques són retòrics influents. Dissenyen, emplacen i repeteixen missatges en nom de llurs clients a través d'un reguitzell de temes per formar les percepcions dels públics (govern, organitzacions caritatives, institucions d'ensenyament públic, laborals, sanitàries, etc.); i parlen, escriuen i utilitzen imatges visuals per discutir aquests temes i posicionar-se respecte de polítiques públiques sigui el nivell administratiu

⁵¹⁷ Hem preferit considerar-lo aquí i no en l'epígraf corresponent als límits del model simètric bidireccional per dues rons: constitueix una derivació de la teoria dels jocs de Murphy i metodològicament era convenient fer una anàlisi prèvia del missatge de les relacions públiques sobre el que incideix clarament.

⁵¹⁸ La dialèctica, d'acord amb Aristòtil, s'emmarca en el terreny del *logos* aristotèlic. Constitueix, doncs, la part argumentativa de la retòrica. Dit altrament, la retòrica és una aplicació de la dialèctica, en utilitzar-la com el seu instrument intel·lectual de persuasió (Reboul: 1998b, 48-49).

que sigui. En un mot, les relacions públiques constitueixen una activitat retòrica, que es concreta en la construcció de discursos informatius que ajudin a assolir els objectius i finalitats prefixats.⁵¹⁹

Precisament aquesta marcada idiosincràsia retòrica, compartida amb la propaganda i la publicitat, implica certs desajustos entre els continguts i les tècniques emprades. Com hem fet saber, en determinades campanyes d'informació o orientació pública, els missatges informatius es presenten amb formats, suports o formes pròpies de la publicitat; i generen una pràctica compartida entre professionals de les diferents disciplines de la comunicació persuasiva. El creixent paper de la televisió en el panorama i mercat de consum dels mèdia, ha portat al fet que les tècniques publicitàries i llur retòrica siguin el mitjà idoni per aconseguir l'adhesió a una causa o idea social.⁵²⁰

⁵¹⁹ En les relacions amb els mitjans informatius, les tècniques de redacció periodística són les més útils, ja que no cal oblidar la “mandra”, en paraules de Valbuena (1997, 173), que pateixen els periodistes; fet consubstancial amb la comunió entre la informació d'actualitat i les relacions públiques i que, per tant, reafirma llur distanciament de la publicitat. Sobre el llenguatge periodístic i la seva estructura, vegeu López García (1996). Respecte a la resta de públics objectiu, les tècniques generals de l'expressió oral, escrita i gestual són les que ha de dominar l'expert en relacions públiques.

⁵²⁰ L'aparició del concepte de *màrqueting social*, com també ha estat dit, és una conseqüència d'aquest fenomen. L'ús de les tècniques publicitàries per la propaganda, especialment l'electoral, constitueix un altre exemple d'aquesta interacció tècnica de les branques de la comunicació social, a més del substrat de la seva dimensió instrumental. Al respecte, vegeu Herreros (1989).

ANNEX 20.1

ANNEX 20.2

ANNEX 20.3

