

TESI DOCTORAL

**PERCEPCIÓ I GESTIÓ DE LA CREATIVITAT**

EN LES EMPRESES CONSULTORES DE

COMUNICACIÓ I RELACIONS PÚBLIQUES

| AUTORA: **ELISENDA ESTANYOL I CASALS** |

| DIRECTOR: **DAVID ROCA I CORREA** | 2014 |

**UAB**

Universitat Autònoma  
de Barcelona

Departament de Publicitat,  
Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual  
Facultat de Ciències de la Comunicació





Universitat Autònoma  
de Barcelona

Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual

**Facultat de Ciències de la Comunicació**  
Doctorat en Publicitat i Relacions Públiques

## **TESI DOCTORAL**

# **Percepció i gestió de la creativitat en les empreses consultores de comunicació i relacions públiques**

AUTORA

**Elisenda Estanyol i Casals**

DIRECTOR

**David Roca Correa**

2014

Alella, abril de 2014  
Disseny de la coberta:



**Joan Vila-Vinós**  
M 638 454 184 | T 932 700 535  
Marina 262, principal 2. 08013 Barcelona  
[www.thepinkpartner.com](http://www.thepinkpartner.com)

*Al meu fill Adrià.*



## **Agraïments**

*Aquesta tesi, centrada en l'àmbit professional de les relacions públiques, ha buscat crear coneixement a partir de les dades, i aquestes no haurien aflatat sense la inestimable col·laboració de tots els directius del sector que han accedit a ser-hi entrevistats: Eloísa Alonso, Pablo Alzugaray, Salvador Aumedes, Daniel Bargalló, Benito Berceruelo, Melendy Britt, Javier Cavanillas, Andrew Eklund, Elena Elorriaga, Isabel Grifoll, Charlotte Haigh, Evelyne Hollands, Nerea Idoeta, Brian Keenan, James Kelly, Peter Lawlor, José Antonio Lisbona, Sue Maloney, Eugenio Martínez Bravo, Tera Miller, Brad Pick, Arturo Pinedo, Olga Suanya, Yolanda Torres, Xurxo Torres, Joan Ramon Vilamitjana i Olivia Walsh. I també, per extensió, a les agències i consultores a les quals pertanyen: ACH, Apple Tree Communications, Bassat Ogilvy Comunicació, Bungalow 25, Burson-Marsteller, Clotet, Edelman, Equipo Singular, Estudio de Comunicación, Hill + Knowlton Strategies, Inforpress, Ketchum, Kreab & Gavin Anderson, Llorente & Cuenca, Porter Novelli, Shackleton, Tinkle Consultants, Torres y Carrera i Weber Shandwick.*

*Al llarg dels anys dedicats a l'exercici professional en el sector de la comunicació corporativa, he tingut la immensa sort de treballar amb magnífics companys, molts dels quals s'han convertit en amics. Guardo inesborrables records de Llorente & Cuenca, de Hill + Knowlton Strategies, del Col·legi d'Aparelladors, Arquitectes Tècnics i Enginyers de l'Edificació de Barcelona i del Grup DiR. Per tot el que m'heu ensenyat, pels bons moments compartits i per recolzar-me quan vaig embarcar-me en aquesta aventura anomenada doctorat: moltes gràcies.*

*Si aquesta aventura acaba amb la present tesi és gràcies també a l'oportunitat que en el seu dia em van donar el Dr. Lluís Pastor i el Dr. Ferran Lalueza d'incorporar-me als Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la Universitat Oberta de Catalunya i per totes les mostres de suport que els meus companys m'han brindat des de llavors.*

*Durant l'elaboració d'aquest treball he tingut l'honor i el privilegi de conèixer alguns dels autors que conformen part del Marc teòric, entre ells la Dra. Christine Daymon, la Dra. Anne Gregory, Andy Green, el Dr. David McKie, el Dr. Jordi Xifra i Paul Willis. Els seus valuosos consells em van guiar a l'hora d'interpretar dades preliminars i m'han animat a formular noves i interessants preguntes d'investigació.*

*Qui ha exercit de guia constant al llarg de tot aquest procés ha estat el meu director de tesi, el Dr. David Roca, qui ha sabut dirigir-me amb el rigor i la subtileza necessàries perquè no em desviés del camí.*

*I, per acabar, si d'aquesta tesi se n'ha de desprendre alguna certesa, no és altra que no l'hagués completat sense el suport incondicional, la paciència i l'afecte de tota la meua família i dels meus amics.*

*A tots ells, a tots vosaltres, infinites gràcies.*





## Sumari

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓ.....</b>	<b>13</b>
1.1	RESUM.....	13
1.2	PRÒLEG.....	15
1.3	OBJECTE D'ESTUDI.....	17
1.4	OBJECTIUS.....	17
1.5	PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ.....	18
1.6	JUSTIFICACIÓ DE LA PROPOSTA.....	19
<b>2</b>	<b>MARC TEÒRIC (PART I): APROXIMACIÓ TEÒRICA A LA CREATIVITAT.....</b>	<b>31</b>
	INTRODUCCIÓ.....	31
2.1	EVOLUCIÓ HISTÒRICA DEL CONCEPTE DE CREATIVITAT.....	32
2.2	DEFINICIONS DE CREATIVITAT.....	33
2.3	TEORIES DE LA CREATIVITAT.....	38
2.4	L'INDIVIDU CREATIU.....	45
2.5	EL PROCÉS CREATIU.....	54
2.6	L'ENTORN CREATIU.....	59
2.7	TÈCNiques DE CREATIVITAT.....	63
2.8	ELEMENTS QUE LIMITEN I ELEMENTS QUE ESTIMULEN LA CREATIVITAT.....	71
2.9	L'AVALUACIÓ DE LA IDEA CREATIVA O DEL PRODUCTE CREATIU.....	80
<b>3</b>	<b>MARC TEÒRIC (PART II): APROXIMACIÓ TEÒRICA A LES RELACIONS PÚBLIQUES.....</b>	<b>87</b>
	INTRODUCCIÓ.....	87
3.1	DEFINICIONS DE RELACIONS PÚBLIQUES.....	87
3.2	UN PROBLEMA DE TERMINOLOGIA.....	91
3.3	TEORIES DE LES RELACIONS PÚBLIQUES.....	92
3.4	COMPETÈNCIES DEL PROFESSIONAL DE LES RELACIONS PÚBLIQUES.....	97
3.5	ROLS PROFESSIONALS EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	103
3.6	EL PROCÉS DE RELACIONS PÚBLIQUES.....	105
3.7	EL SECTOR DE LES RELACIONS PÚBLIQUES.....	111
<b>4</b>	<b>MARC TEÒRIC (PART III) APROXIMACIÓ TEÒRICA A L'ESTUDI DE LA CREATIVITAT EN RELACIONS PÚBLIQUES.....</b>	<b>123</b>
	INTRODUCCIÓ.....	123
4.1	LA IDEA CREATIVA EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	127
4.2	L'INDIVIDU CREATIU EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	132
4.3	PROCÉS CREATIU I ESTRUCTURA ORGANITZATIVA EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	135
4.4	LA FIGURA DEL DIRECTOR CREATIU EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	138
4.5	TÈCNiques DE LA CREATIVITAT EMPRADES EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	143
4.6	ASPECTES QUE LIMITEN I QUE ESTIMULEN LA CREATIVITAT EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	146
4.7	L'AVALUACIÓ DE LA CREATIVITAT EN RELACIONS PÚBLIQUES.....	152
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>159</b>
5.1	JUSTIFICACIÓ METODOLÒGICA.....	159
5.1.1	<i>Tipus d'estudi.....</i>	<i>159</i>
5.1.2	<i>Metodologia qualitativa.....</i>	<i>159</i>
5.1.3	<i>Investigació interpretativa.....</i>	<i>161</i>
5.1.4	<i>Aproximació teòrica a la Grounded Theory o Teoria fonamentada.....</i>	<i>162</i>
5.2	LA IMPLICACIÓ PERSONAL.....	166
5.3	METODOLOGIA DE LA RECERCA.....	167
5.3.1	<i>Metodologia de la fase A: Entrevistes a directors creatius que treballen o han treballat en empreses consultores en relacions públiques.....</i>	<i>168</i>

5.3.2	<i>Metodologia de la fase B: Entrevistes en profunditat a directius de grans empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol</i>	174
5.3.3	<i>Metodologia de la fase C: Entrevistes en profunditat a directius d'agències que operen a l'Estat espanyol i que han estat més guardonades en categories d'RP</i>	186
<b>6</b>	<b>PRESENTACIÓ DELS RESULTATS DE LA FASE A (DIRECTORS CREATIUS INTERNACIONALS)</b>	<b>203</b>
<b>7</b>	<b>PRESENTACIÓ DELS RESULTATS DE LA FASE B (DIRECTIUS DE CONSULTORES GRANS)</b>	<b>223</b>
<b>8</b>	<b>PRESENTACIÓ DELS RESULTATS DE LA FASE C (DIRECTIUS D'AGÈNCIES MÉS PREMIADES)</b>	<b>253</b>
<b>9</b>	<b>DISCUSSIÓ</b>	<b>303</b>
	INTRODUCCIÓ	303
9.1	PERCEPCIÓ DE LA CREATIVITAT A LES EMPRESES CONSULTORES	303
9.1.1	<i>Demanda i valoració per part dels clients</i>	304
9.1.2	<i>Creativitat en relacions públiques? Alguns estereotips a trencar</i>	305
9.1.3	<i>Valoració de la creativitat com a avantatge competitiu</i>	309
9.2	ÀREES D'ESPECIALITZACIÓ I CREATIVITAT	310
9.3	LA CREATIVITAT COM A COMPETÈNCIA PROFESSIONAL EN RELACIONS PÚBLIQUES	313
9.4	GESTIÓ DEL PROCÉS CREATIU	316
9.5	L'AVALUACIÓ DE LA CREATIVITAT	319
9.6	L'OMNIPRESÈNCIA DEL BRAINSTORMING COM A TÈCNICA CREATIVA	321
9.7	EL DIRECTOR CREATIU: UNA FIGURA QUE GENERA CONTROVÈRSIA EN EL SECTOR	325
9.8	LA CREATIVITAT TÉ PREMI? EL RECONeixEMENT DE LA CREATIVITAT EN ELS PREMIS DEL SECTOR	329
9.9	LIMITADORS DE LA CREATIVITAT	333
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONS</b>	<b>337</b>
	INTRODUCCIÓ	337
10.1	SÍNTESE METODOLÒGICA	337
10.2	PARADIGMES FONAMENTALS DE RECOLZAMENT	338
10.3	CONCLUSIONS EMPÍRIQUES	340
10.4	HIPÒTESIS	342
10.5	CREATIVITAT EN RELACIONS PÚBLIQUES: PROPOSTA DE DEFINICIÓ	343
10.6	DECÀLEG PER ESTIMULAR LA CREATIVITAT EN RELACIONS PÚBLIQUES	345
10.7	LIMITACIONS DE L'ESTUDI I FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ	362
<b>11</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>367</b>
<b>12</b>	<b>ANNEX 1 PROPOSTA D'INCORPORACIÓ D'UN ENFOCAMENT CREATIU AL MODEL DE PLANIFICACIÓ DE RELACIONS PÚBLIQUES</b>	<b>395</b>
	INTRODUCCIÓ	395
12.1	CAP A UN NOU ESCENARI COMUNICATIU	396
12.2	LA COMPONENT EMOCIONAL DE LES RELACIONS PÚBLIQUES	400
12.3	PROCÉS CREATIU EN RELACIONS PÚBLIQUES	404
12.4	PROPOSTA D'INCORPORACIÓ D'UN ENFOCAMENT CREATIU AL MODEL DE PLANIFICACIÓ DE RELACIONS PÚBLIQUES	405
12.4.1	<i>Investigació i diagnòstic</i>	406
12.4.2	<i>Planificació</i>	413
12.4.3	<i>Execució</i>	416
12.4.4	<i>Inspiració, Incubació i Il·luminació</i>	417
12.4.5	<i>Verificació i avaluació</i>	418
	<b>ANNEX 2 TRANSCRIPCIÓ DE LES ENTREVISTES</b>	<b>421</b>

## Índex de taules

Taula 1 Funcions de l'hemisferi esquerre i de l'hemisferi dret .....	45
Taula 2 Qualitats de l'hemisferi esquerre i dret .....	46
Taula 3 Característiques i atributs dels individus creatius .....	54
Taula 4 Tècniques per a la generació d'idees .....	65
Taula 5 Elements que obstaculitzen i elements que fomenten la creativitat .....	76
Taula 6 Competències del professional de les relacions públiques .....	98
Taula 7 Capacitats, coneixements, habilitats i qualitats en relacions públiques identificades .....	100
Taula 8 Models de planificació en RP .....	106
Taula 9 Principals grups de comunicació multinacionals que inclouen consultores d'RP .....	114
Taula 10 Primeres deu consultores de relacions públiques a nivell internacional.....	115
Taula 11 Rànquing de les 30 primeres empreses d'RP segons volum de facturació .....	117
Taula 12 Classificació temàtica de les aportacions dels autors .....	123
Taula 13 Classificació de les principals fonts consultades en funció de la metodologia .....	124
Taula 14 Elements que limiten i elements que estimulen la creativitat en relacions públiques segons els autors estudiats .....	152
Taula 15 Rànquing internacional segons facturació.....	170
Taula 16 Rànquing internacional de les empreses del sector de les RP segons repercussió mediàtica.....	171
Taula 17 Composició de la mostra de la fase A .....	171
Taula 18 Model de qüestionari de la fase A de la investigació.....	173
Taula 19 Comparativa entre els rànquings d'empreses d'RP publicats en les edicions 2012 i 2013 de l'informe de Puesto Base.....	178
Taula 20 Professionals que conformaven part de la mostra inicial de la Fase B als quals finalment no vam entrevistar .....	179
Taula 21 Configuració de la mostra final de la Fase B .....	180
Taula 22 Pertinença de les agències que conformen la mostra B i posició en els rànquings consultats .....	181
Taula 23 Perfil de les empreses que conformen la mostra B .....	181
Taula 24 Model de qüestionari de la fase B .....	184
Taula 25 Entrevistes de la fase B, ordre, data de realització i durada.....	185
Taula 26 Premis: categories de relacions públiques i palmarès .....	187
Taula 27 Agències més guardonades en categoria d'RP .....	194
Taula 28 Entrevistes de la fase C, ordre, data de realització i durada.....	195
Taula 29 Perfil de les empreses que conformen la mostra C .....	196
Taula 30 Pertinença de les agències que conformen la mostra C i posició en els rànquings consultats .....	199
Taula 31 Codificació del resultat de la fase A de la investigació.....	203
Taula 32 Codificació del resultat de la fase B de la investigació .....	223
Taula 33 Codificació del resultat de la fase C de la investigació .....	253
Taula 34 Proposta de decàleg per estimular la creativitat en les empreses consultores de comunicació i relacions públiques.....	346
Taula 35 Fases de l'etapa d'investigació del procés de relacions públiques .....	407
Taula 36 Proposta de brífing creatiu en RP .....	411
Taula 37 Fases de l'etapa de planificació del procés d'RP (enfocament creatiu).....	413

## Índex de figures

Figura 1 Els tres components de la creativitat .....	62
Figura 2 Organigrama d'una consultora d'RP .....	120
Figura 3 Exemple d'organigrama en una consultora de comunicació i relacions públiques generalista .....	267
Figura 4 Exemple d'organigrama en una consultora de comunicació i relacions públiques amb socis .....	268
Figura 5 Exemple d'organigrama d'una consultora especialitzada en Comunicació Corporativa .....	269
Figura 6 Exemple d'organigrama en una agència creativa de comunicació integral .....	270
Figura 7 Exemple d'organigrama en una agència creativa de comunicació integral (detall) .....	271
Figura 8 Procés a les agències creatives de comunicació integral.....	282
Figura 9 Procés de treball i equips implicats a les agències creatives de comunicació integral .....	282
Figura 10 Equips implicats en el procés d'RP .....	284
Figura 11 Àrees d'especialització d'RP i necessitat de creativitat .....	312
Figura 12 Detecció de coincidències entre els atributs, qualitats i característiques destacades pels directius entrevistats com a desitjables en un professional de les RP i els trets de la personalitat creativa descrits per la literatura especialitzada .....	314
Figura 13 Definició de creativitat .....	343
Figura 14 Atributs de la idea creativa en RP .....	345
Figura 15 Procés persuasiu en RP (enfocament creatiu) .....	403
Figura 16 Procés creatiu en relacions públiques .....	405
Figura 17 Piràmide de l'insight .....	412

**PART I**  
**INTRODUCCIÓ**



# 1 INTRODUCCIÓ

## 1.1 Resum

### ABSTRACT

*This thesis uses a study based on Grounded Theory to investigate how creativity is perceived and managed in PR consultancies. The study involved three phases of in-depth interviews. The first phase sample was composed of international creative directors from world leading PR agencies. The second phase sample was composed of senior managers from large PR consultancies operating in Spain with offices in at least Madrid and Barcelona. Finally, the third phase involved interviews with directors of the agencies that have won the most awards at public relations sector events.*

*The results show that creativity is one of the skills required by public relations professionals and one of the criteria used by clients when selecting an agency. However, the perception of creativity is still affected by certain stereotypes, the figure of the creative director in public relations generates great controversy, the creative techniques used in the sector are limited, essentially, to brainstorming and creativity is still principally linked to communication aimed at consumers.*

*Based on the data obtained from the empirical research and the review of the literature, the thesis proposes a definition of creativity in public relations, and guidelines on how to manage creativity in the sector. It also introduces a creative focus in the public relations planning model.*

### RESUMEN

Esta tesis investiga cómo se percibe y cómo se gestiona la creatividad en las empresas consultoras en comunicación y relaciones públicas a través de un estudio basado en la *Grounded Theory*. Para su elaboración, se han realizado entrevistas en profundidad desarrolladas en tres fases. En una primera fase, se ha entrevistado a directores creativos internacionales de grandes multinacionales de las relaciones públicas; en una segunda fase se han entrevistado los directivos de consultoras de tamaño grande que operan en el Estado español. Por último, en una tercera fase se ha entrevistado a directivos de aquellas agencias que han resultado más premiadas en las categorías de relaciones públicas en diferentes certámenes del sector.

Los resultados sugieren que la creatividad es una de las competencias requeridas al profesional de las relaciones públicas y también uno de los criterios que tienen en cuenta las empresas clientes a la hora de escoger agencia. Aún así, la percepción de la creatividad aún está envuelta de ciertos estereotipos, la figura del director creativo en el sector genera fuerte controversia, las técnicas de creatividad utilizadas se limitan básicamente al *brainstorming*, y la creatividad sigue asociándose, principalmente, a la comunicación dirigida al consumidor.

A partir de estos datos obtenidos durante la investigación empírica y la revisión de la literatura, la tesis propone una definición de creatividad en relaciones públicas, un decálogo sobre cómo gestionar la creatividad en el sector y la incorporación de un enfoque creativo al modelo de planificación de relaciones públicas.

## RESUM

Aquesta tesi investiga com es percep i com es gestiona la creativitat dins les empreses consultores de comunicació i relacions públiques per mitjà d'un estudi basat en la *Grounded Theory*. Per a la seva elaboració, s'han dut a terme entrevistes en profunditat realitzades en tres fases. En una primera fase, s'ha entrevistat a directores creatives internacionals de grans multinacionals de les relacions públiques; en una segona fase s'ha entrevistat a directius de consultores del sector de mida gran i que operen a l'Estat espanyol. Per últim, en una tercera fase s'ha entrevistat als directius d'aquelles agències que han resultat més premiades en les categories de relacions públiques de diferents certàmens del sector.

Els resultats suggereixen que la creativitat és una de les competències requerides al professional de les relacions públiques i també un dels criteris que tenen en compte les empreses client a l'hora d'escollir una agència. Tot i així, la percepció de la creativitat encara està envoltada de certs estereotips, la figura del director creatiu en relacions públiques genera forta controvèrsia, les tècniques de creativitat utilitzades en el sector es limiten bàsicament al *brainstorming* i la creativitat continua associant-se principalment a la comunicació adreçada al consumidor.

A partir d'aquestes dades i de la revisió de la literatura, aquesta tesi proposa una definició de creativitat en relacions públiques, un decàleg sobre com podria millorar-se la gestió de la creativitat en el sector i la incorporació d'un enfocament creatiu en el model de planificació de relacions públiques.



## 1.2 Pròleg

*“It is by logic that we prove, but by intuition that we discover.”*  
HENRI POINCARÉ (1854-1912)

*“Managing creativity? Isn’t that an oxymoron?  
[...] The ability to manage creativity is the key  
to future prosperity for organization’s,  
companies and governments”*  
DONNA SHIRLEY (1997)

La creativitat és un objecte d’estudi apassionant i complex, el qual ha rebut poca atenció a nivell científic per part de la disciplina de les Relacions Públiques. Aquest ha estat el principal motiu que ha guiat la present investigació centrada en descobrir com es percep i com es gestiona la creativitat a les agències i consultores de comunicació i relacions públiques.

Previ a convertir-se en un interès científic i acadèmic personal, la inquietud per conèixer els mecanismes de gestió de la creativitat va despertar-se dins meu al llarg dels anys previs dedicats a l’exercici professional de la comunicació corporativa i institucional. La descripció de la següent anècdota intenta il·lustrar l’interès per l’objecte d’estudi de la present tesi doctoral:

Em trobava en una reunió de contrabriefing amb el director de màrqueting d’una gran companyia de consum essent jo directora de comptes d’una empresa consultora en comunicació i relacions públiques, quan aquest em va emplaçar a traslladar tota la informació resultant de la reunió al departament creatiu de la meua agència per tal que la proposta final que li presentéssim fos realment trencadora. Després d’explicar-li que seriem els mateixos professionals de l’equip de comptes els qui elaborariem la proposta, i quan ja em trobava tornant cap a l’oficina, vaig començar a donar voltes sobre la conversa mantinguda feia uns instants.

Aquell director de Màrqueting segurament devia estar acostumat a passar brifings per a les agències de publicitat, tenint com a interlocutor habitual un professional de comptes; però interactuant també puntualment amb el director creatiu de l’agència quan aquesta presentava la proposta de campanya. No era estrany, doncs, que pensés que l’estructura d’una consultora de relacions públiques i el procés de treball fos similar.

Arribada ja a l’oficina i després d’haver-me reunit amb l’equip, vaig seguir preguntant-me si nosaltres realment ens consideràvem també un equip creatiu... Nosaltres érem un equip de comptes! Nosaltres érem consultors estratègics de comunicació! Però, al final, no preparàvem, presentàvem i executàvem també programes, campanyes i accions creatives?

Anys més tard, treballant dins els departaments de Comunicació integrats en organitzacions, vaig tenir el privilegi de comptar entre els meus companys amb creatius (molts d’ells provinents del sector publicitari), els quals estaven implicats, no només en el disseny de campanyes publicitàries, sinó també en l’elaboració de programes de comunicació i relacions públiques. L’enriquiment professional que això va suposar encara avui el considero un immens privilegi.

En paral·lel a l'exercici de l'activitat que realitzava en el sector, l'interès per un aprofundiment sobre els principis de les relacions públiques van guiar la consulta de fonts bibliogràfiques, que més endavant va derivar en una formació professionalitzadora i posteriorment en l'inici del doctorat.

Revisant la literatura dedicada a la creativitat, vaig constatar que mentre trobava una extensa bibliografia provinent de disciplines com la psicologia i la publicitat, aquest tema despertava escàs interès entre els teòrics i investigadors de la disciplina de les relacions públiques.

Aquesta tesi intenta fer una revisió de les principals aportacions teòriques sobre la matèria, a la vegada que presenta els resultats d'una investigació centrada específicament en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, per veure com es percep i com es gestiona la creativitat en el seu sí.

Per a la seva elaboració, a banda de la consulta de la bibliografia específica, hem emprat metodologia qualitativa basada en entrevistes a directius d'empreses de relacions públiques, aplicant els principis de la *Grounded Theory* o Teoria fonamentada. La mostra teòrica (dirigida i no probabilística), inclou càrrecs directius (principalment presidents, CEOs, directors generals i directors d'oficina) d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol i que s'han escollit seguint criteris de mida i de premis aconseguits. També s'ha entrevistat a professionals que ostenten o han ostentat el càrrec de director creatiu en algunes de les grans multinacionals del sector, després de constatar que es tracta d'una figura difícil de localitzar a l'Estat. Per a proporcionar una visió panoràmica, es va entrevistar també a Eloísa Alonso, quan era presidenta d'ADECEC (l'associació que actua com a patronal del sector), així com a Andy Green, autor de *Creativity in PR* (2010), un dels únics llibres sobre la matèria.

Totes les entrevistes realitzades han tingut com a objectiu conèixer com valoren aquests professionals la creativitat en l'àmbit de les relacions públiques, si la consideren una competència requerida en el sector; així com descobrir quines tècniques creatives utilitzen actualment a les seves agències i debatre sobre la figura del director creatiu en el sector.

A nivell formal, la tesi es divideix en sis grans parts. Després de la primera dedicada a la *Introducció*, la Part II la formen els tres capítols del *Marc teòric* i consisteix en una revisió bibliogràfica per a determinar l'estat de la qüestió. La Part III descriu el treball de camp que conforma la part empírica de la recerca, detallant la metodologia emprada; i dóna peu a la presentació dels resultats obtinguts (Part IV). Per últim, la cinquena part (Part V), sota el títol *Discussió i Conclusions*, estableix un diàleg entre les dades empíriques, la revisió de la literatura i la nostra pròpia experiència, a través d'una aproximació interpretativa a l'objecte d'estudi. A banda de la presentació de les dades obtingudes al llarg de la recerca empírica, la tesi clou amb una proposta de definició de creativitat en relacions públiques, una proposta de decàleg amb recomanacions sobre com estimular la creativitat en el sector i, a mode d'hipòtesi, identifica possibles causes que ajuden a interpretar el resultat i presenta, en forma d'*Annex*, un embrió de model de planificació estratègica en relacions públiques que fa un èmfasi especial en la manera com abordar el procés creatiu.

### 1.3 Objecte d'estudi

L'objecte d'estudi d'aquesta tesi se centra en el paper que té actualment la creativitat en la pràctica professional de les relacions públiques, concretament en les consultores i agències del sector (amb un focus especial en aquelles que operen a l'Estat espanyol). Es vol conèixer com es concep<sup>1</sup> i com es gestiona la creativitat dins d'aquestes empreses, si és quelcom que es valora i si s'empren mètodes de creativitat en el moment de planificar els projectes, programes i accions de relacions públiques.

### 1.4 Objectius

#### *Objectiu general*

Conèixer com es concep i com es gestiona la creativitat en la pràctica professional de les relacions públiques.

#### *Objectius específics*

- [O<sub>1</sub>] Analitzar quina és la importància que atorguen a la creativitat de les seves propostes les empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol.
- [O<sub>2</sub>] Conèixer si la creativitat és considerada una avantatge competitiva dins del sector. Identificar si des del sector es detecta una demanda específica per part dels clients.
- [O<sub>3</sub>] Indagar sobre quin és el procés creatiu en relacions públiques i quines són les característiques de l'entorn creatiu i l'estructura organitzativa que implica dins les empreses del sector.
- [O<sub>4</sub>] Conèixer si els professionals de les relacions públiques que treballen en consultores empren tècniques de creativitat i, en el cas que així sigui, identificar quines són les que utilitzen amb més freqüència a l'hora de planificar, executar i avaluar els projectes, programes i accions de relacions públiques.
- [O<sub>5</sub>] Identificar si es considera apropiada la figura del director creatiu en el sector i quines són -o haurien de ser- les seves funcions.
- [O<sub>6</sub>] Descobrir quins són els mètodes d'avaluació de la creativitat que s'empren en el sector.
- [O<sub>7</sub>] Identificar si la creativitat és una competència requerida al professional de les relacions públiques, i en quina mesura.
- [O<sub>8</sub>] Identificar quin és el paper de la creativitat en els premis del sector de les relacions públiques als quals solen presentar-se les consultores que operen a l'Estat.

---

<sup>1</sup> En aquest context s'entén concepció segons la següent definició del Diccionari de Llengua Catalana de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC): la "facultat de formar una idea dins la ment". (2 1 f. [LC] [FS]) [En línia] [Consulta: 14 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://dlc.iec.cat/results.asp>>

### Objectius a nivell teòric

- Estructurar el marc teòric existent entorn al concepte de creativitat en relacions públiques.
- Plantejar hipòtesis seguint els principis de la Teoria Fonamentada que ofereixin una comprensió basada en les dades sobre com es concep i es gestiona la creativitat en relacions públiques.
- Elaborar un decàleg en format de propostes de millora centrades en la gestió i estimulació de la creativitat a les agències i consultores del sector.
- Realitzar una aportació al model RACE de planificació de relacions públiques per a que contempli de manera específica el procés creatiu.

### 1.5 Preguntes d'investigació

Seguint els principis de la *Grounded Theory*, l'aproximació a l'objecte d'estudi va efectuar-se partint de preguntes d'investigació i no d'hipòtesis. Les hipòtesis han emergit de les dades i de la discussió amb la literatura, com es veurà a l'apartat de *Conclusions*.

- [Pi<sub>1</sub>] La creativitat és demandada i valorada per part dels clients de les consultores?
- [Pi<sub>2</sub>] Quina és la importància que atorguen a la creativitat de les seves propostes les empreses consultores en comunicació i relacions públiques? La creativitat és considerada una avantatge competitiva dins del sector?
- [Pi<sub>3</sub>] Hi ha àrees d'especialització de relacions públiques que requereixen més creativitat? Per què?
- [Pi<sub>4</sub>] Com es valora la creativitat com a competència professional?
- [Pi<sub>5</sub>] Com s'aborda el procés creatiu i quins equips implica dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques?
- [Pi<sub>6</sub>] Quina és l'opinió dels directius que treballen en empreses consultores en comunicació i relacions públiques sobre la figura del director creatiu en el sector?
- [Pi<sub>7</sub>] Existeix la figura de director creatiu dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques? Quines són les seves funcions? I si no existeix aquesta figura, qui assumeix les seves funcions?
- [Pi<sub>8</sub>] Quines tècniques i mètodes de la creativitat empenen els professionals de les relacions públiques a l'hora de planificar, executar i avaluar una acció de relacions públiques?
- [Pi<sub>9</sub>] Es fan servir mètodes específics per avaluar la creativitat de les campanyes de relacions públiques?
- [Pi<sub>10</sub>] Quin paper juga la creativitat en els premis del sector?

## 1.6 Justificació de la proposta

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

*“Si el siglo XIX fue el siglo de la industrialización y el siglo XX el siglo de los avances científicos y de la sociedad del conocimiento, el siglo XXI está llamado a ser el siglo de la creatividad.”*  
SATURNINO DE LA TORRE (2006)

*“En esta época de creciente globalización la creatividad se busca, se cultiva y se elogia”*  
HOWARD GARDNER (2010)

Les institucions i les empreses públiques i privades cada vegada són més conscients de la importància de comunicar-se amb els seus *stakeholders* (clients, empleats, proveïdors, institucions governamentals...) a través de diverses tècniques i mitjans, que a la vegada s'estan multiplicant gràcies a la ràpida evolució de les noves tecnologies i, sobretot, de l'adveniment del Web 2.0<sup>2</sup>.

Davant d'aquesta nova realitat, les Relacions Públiques del segle XXI poden convertir-se no només en una eina de comunicació entre les organitzacions i els seus públics, sinó *amb* els seus públics, afavorint un diàleg que permeti l'aplicació del model bidireccional simètric formulat per J.E. Grunig ja l'any 1984. Tal com apuntava Pavlik (2007:14), “this is a profound opportunity for public relations professionals to implement more effective, balanced communications with various publics”.

Però la proliferació de nous canals de comunicació ha comportat també la multiplicació dels missatges, un menor control d'aquests per part de l'emissor, la fragmentació de les audiències i la seva saturació. Uns canvis que afecten tot el sector de la Comunicació i que poden obrir noves oportunitats a les Relacions Públiques. Tal com reflexionen McKie i Munshi,

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

Davant d'aquest nou marc global, l'any 2010 segons l'estudi *Capitalizing on complexity 2010 IBM Global CEO Study*<sup>3</sup> realitzat entre més de mil cinc-cents *Chief Executive Officers* (CEOs) de tot el món, la creativitat es convertia en la qualitat més valorada en una organització, desbancant d'altres aspectes més reconeguts anys anteriors, com ara l'excel·lència operacional, la visió estratègica o la capacitat per *engineering big deals*,

---

<sup>3</sup> IBM. *Capitalizing on complexity 2010 IBM Global CEO Study* [En línia]. [Consulta: 4 de setembre de 2013] Disponible a: <<http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/>>

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

De fet, segons indica l'estudi, no és que els consellers delegats fossin llavors conscients per primera vegada de la importància de la creativitat -ja que feia ja temps que es preocupaven per la innovació dels productes i dels processos de producció-, sinó que el que es posava en evidència és que la creativitat, a nivell de *management*, passava ja a formar part de la cultura organitzativa i de les qualitats de lideratge dels seus directius. Com recollia el mateix informe, “traditional approaches to managing organizations need fresh ideas, ideas that are intended to disrupt the status quo.” (p.26). L'edició més recent d'aquest estudi bianual, publicat el 2012, subratllava també la importància de la creativitat i la innovació per a les empreses<sup>4</sup>.

En un altre estudi també dut a terme entre CEOs de tot el món, en aquest cas l'elaborat per la consultora Price Waterhouse Coopers (PWC)<sup>5</sup> l'any 2011, també es subratllava la necessitat d'impulsar la creativitat i la innovació com a habilitat destacada que haurien de tenir els màxims directius,

“Responsability for innovation can't be delegated. The drive to innovate begins at the top. If the CEO doesn't reward innovation, protect the process or change internal relationships to foster innovation, the effort will fail.” (*PCWGlobal CEO Survey*, 2011)

Les posteriors edicions d'aquest estudi anual posen també èmfasi en el fet que la creativitat i la innovació són elements crucials en temps de profunda transformació com els que travessa l'economia mundial i especialment la dels països més afectats per la crisi. A l'edició de 2014<sup>6</sup>, es subratlla precisament la necessitat d'inversió en R+D per millorar la innovació empresarial.

La importància de la creativitat a nivell empresarial no és, però, un tema d'atenció recent, ja l'any 1982 Golen afirmava que la creativitat és un element crucial per als negocis en un entorn competitiu,

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

Quelcom que corrobora Echevarría (1995) quan ressalta que,

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

---

<sup>4</sup> IBM. *Capitalizing on complexity 2012 IBM Global CEO Study*. Op. Cit

<sup>5</sup> Price Waterhouse Coopers. *PCWGlobal CEO Survey 2011* [En línia]. [Consulta: 4 de setembre de 2013] Disponible a: <<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/download.jhtml>>

<sup>6</sup> Price Waterhouse Coopers. *PCWGlobal CEO Survey 2014* [En línia]. [Consulta: 14 de febrer de 2014] Disponible a: <<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/download.jhtml>>

a crear nuevos productos, nuevos conceptos de comunicación, nuevos conceptos de distribución, si quiere sobrevivir.” (Echevarría, 1995:23)

I és que, tal com veurem més endavant en els capítols que conformen el *Marc teòric*, des de l'àmbit dels negocis i del *Management* fa temps que s'estudia l'impacte de la creativitat en l'àmbit empresarial (veure Majaro, 1988; Carr, 1994; Couger, 1995; Eskildsen, Dahlgaard i Norgaard, 1999; Clegg i Birch, 2002; Bills i Genasi, 2003; Mayfield, 2004; Kotler i Trias de Bes, 2004).

També a nivell macroeconòmic, Richard Florida a *La clase creativa* (2008:11) exalta la importància de la creativitat pel futur de l'economia, postulant que la generació d'idees permet augmentar la productivitat. Segons aquest autor, per a aconseguir competitivitat resulta clau atraure i cultivar la que bateja com a *població creativa*, incentivant-la a través d'autonomia i flexibilitat, tot afirmant que “la creatividad humana es el recurso económico definitivo. La capacidad de generar nuevas ideas y formas mejores de hacer las cosas es, en definitiva, lo que aumenta la productividad y, por lo tanto, el nivel de vida.”

Breitenberg (2006), a la vegada, bateja l'època actual com l'*Era Creativa*, i Pink (2005) manifesta que el món està tendint cap a una societat construïda sobre les capacitats inventives, empàtiques i de visió global: l'*Era Conceptual*. En la mateixa línia, Nussbaum (citada a Breitenberg, 2006) anuncia que l'*Economia del Coneixement*, tal i com la coneixem, comença a veure's eclipsada pel que anomena l'*Economia de la Creativitat*.

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

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

Tot i així, la majoria de la literatura especialitzada sobre creativitat en el món dels negocis se centra en els atributs que han de reunir els empleats de l'organització, i deixa de banda la importància que adquireix l'entorn organitzatiu (Muñoz Doyague *et al.*, 2008). En aquest sentit, citen a Mumford i Gustafson (1988) quan adverteixen que inclús quan els individus han desenvolupat la seva capacitat creativa, la voluntat per a posar en marxa els seus esforços creatius dins l'organització estarà condicionada per les creences relatives sobre les conseqüències que això els pot provocar. Així doncs, el fet que una empresa disposi de persones creatives no serà suficient si no sap com estimular aquest potencial.

Com veurem al *Marc teòric*, Csikszentmihaly (1999) també incideix en que la creativitat exigeix que es cultivi no només en camps tradicionalment creatius com les ciències o les arts, sinó també en els negocis, en el govern i en l'educació. Una opinió compartida per autors com Romo (1997:92) quan afirmen que “la creatividad es un valor en alza ya que su demanda es cada vez mayor en nuestra sociedad” i per Joyce *et al.* (2010:57) quan manifesten que “creativity and innovation are fundamental to the survival and advancement of organizations, science and society.”

Si, tal com apunta L'Etang (2009), entenem la disciplina de les relacions públiques no només com una part de la gestió de la comunicació de les organitzacions, sinó com una disciplina dinàmica i flexible, orientada a la solució de problemes i integrada en



les complexes societats post industrials i en un ampli ventall de contextos: polític, científic, sanitari, etc.; tant la creativitat com les relacions públiques es converteixen en processos transversals que impregnen bona part de la nostra societat.

Tot i així, com veurem quan analitzem els resultats empírics de la nostra investigació, dins l'àmbit de la Comunicació, la creativitat continua essent un concepte més relacionat amb la Publicitat que amb les Relacions Públiques. De fet, la creativitat s'arriba a definir com la base sobre la que es recolza l'èxit de la publicitat i existeixen nombrosos llibres i articles acadèmics que aborden la creativitat publicitària on s'afirma que,

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

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

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

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

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

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

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

Roca i Mensa (2009:29), després d'analitzar els articles sobre creativitat publicitària en *journals* anglosaxons<sup>7</sup> entre 1965 i 2007, també arriben a la conclusió que manca més investigació, “En líneas generales podemos afirmar que falta mayor presencia de investigaciones sobre creatividad publicitaria, pues apenas se publica un artículo al año sobre esta temática en los *journals* analizados”.

Però si des de l'àmbit de la publicitat es troba a faltar més recerca sobre creativitat, quan analitzem en el *Marc teòric* quina atenció ha rebut per part de la literatura especialitzada en relacions públiques veurem com aquesta encara és molt més escassa, tal i com afirmen alguns dels pocs autors que han aprofundit en aquest objecte d'estudi com Daymon i Green,

“Research on the management and organisation of creativity in public relations is scarce” (Daymon, 2001:18)

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

---

<sup>7</sup> Els *journals* anglosaxons analitzats per Roca i Mensa (2009) són: el *Journal of Advertising*, el *Journal of Advertising Research*, i el *Journal of Current Issues and Research in Advertising*.

Significa això que la creativitat no juga un paper important en la pràctica professional de les relacions públiques? Com veurem a continuació, són diversos els indicis que semblen apuntar el contrari.

La revista *PR Week*, un referent en el sector de les relacions públiques, ja detectava en l'estudi *Agency Excellence Survey*<sup>8</sup> elaborat el 2007 que les empreses consultores en comunicació i relacions públiques necessitaven desenvolupar propostes de comunicació més creatives per tal d'impactar en els resultats de negoci dels seus clients. Per la seva banda, Chris Talago, vicepresident executiu i director general de *Waggener Edstrom Worldwide*<sup>9</sup>, animava ja l'any 2008 als professionals de les RP a augmentar el nivell de creativitat al considerar que, "there's not enough creativity in public relations"<sup>10</sup>. Així mateix, Harris (citada per Wilcox *et al.*, 2012) indicava que la creativitat és un dels factors que un client valora més d'una agència de relacions públiques<sup>11</sup>.

Pel que fa específicament a l'àmbit de la pràctica de les relacions públiques a l'Estat espanyol, les dades de l'informe *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector 2008*, elaborat per la *Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas* (ADECEC) revelaven que la falta de creativitat i d'innovació és, amb una freqüència del 37%, un dels motius per canviar d'agència que al·leguen les empreses client, la qual cosa era més significativa si es té en compte que només el 18% de les consultores perceben aquest motiu com a causa real.<sup>12</sup> El mateix estudi recollia que entre els criteris més valorats entre els clients a l'hora d'escollir una agència de relacions públiques, la creativitat aportada per aquesta se situava en la setena posició, la qual cosa representava un increment de sis punts respecte a l'estudi de 2004<sup>13</sup>. El mateix estudi recull que la creativitat que aporten les consultores és, en setena posició, un dels criteris més valorats per part dels clients en el moment d'escollir una agència; qualitat que havia augmentat en set punts respecte a l'edició de 2004 del mateix estudi<sup>14</sup>.

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

---

<sup>8</sup> PR Week. Relationships that deliver results [En línia]. [Consulta: 10 novembre 2010] Disponible a: <<http://www.prweekus.com/pages/login.aspx?returnurl=/relationships-that-deliver-results/article/56992/&pagetypeid=28&articleid=56992&accesslevel=2&expireddays=0&accessAndPrice=0>>

<sup>9</sup> Waggener Edstrom és una consultora de comunicació i relacions públiques fundada l'any 1983. És una de les firmes independents en relacions públiques a nivell mundial. Compta amb oficines pròpies als EUA, Europa i Àsia, i té acords amb oficines locals per operar a d'altres mercats.

<sup>10</sup> Tsoref, A. (2008) Chris Talago: There's Not Enough Creativity in Public Relations.[En línia] [Consulta: 10 de setembre de 2011]. Disponible a: < <http://waggeneredstrom.com/about/news/>>

<sup>11</sup> Concretament, citava per ordre decreixent d'importància: que l'agència compleixi els terminis i les promeses fixades, que ofereixi els serveis encomanats, que la facturació sigui honrada i precisa, que porti creativitat, i que conegui el sector del client.

<sup>12</sup> Altres motius que provoquen que una empresa client canviï de consultora són, per ordre de freqüència de citació: la insatisfacció pel servei ofert (85,5% segons el client -38% segons l'agència), el no acompliment dels terminis fixats (51,5%-13,5%), el no assoliment dels objectius (47%-27,5%), els errors en l'execució (47%-16%), la falta d'honestedat i de transparència (45%-9,5%), l'escassa formació dels interlocutors (39,4%-9%), el preu (35%-24%), no complir amb el pressupost (30,5%-7,5%), les relacions personals (26%-17%) i el canvi d'interlocutor del client (21,5%- 29,5%).

<sup>13</sup> La creativitat de les propostes presentades per les agències només estava precedida per altres elements decisoris com: la qualitat de l'equip assignat al compte, el coneixement que aquest tingué del sector, la qualitat del servei ofert al client, les referències, l'estabilitat de l'*staff* i el preu. Per sota de la creativitat, se situaven criteris com: la capacitat d'investigació, el prestigi de la companyia, la relació personal, les credencials, la presència en diversos països o la pertinença a la mateixa agència que elabora la campanya publicitària.

<sup>14</sup> De nou, per sobre de la creativitat els clients tenen en compte altres criteris com: la qualitat de l'equip assignat, el coneixement que aquest té del sector, la qualitat del servei ofert, les referències, l'estabilitat de l'*staff* i el preu. Però la creativitat és considerada pels clients quelcom més important que aspectes com: la capacitat d'investigació, el prestigi de la companyia, la relació personal, les credencials, la presència en diversos països o la pertinença a la mateixa agència encarregada de la campanya publicitària.

“La información presentada por los candidatos debe ser evaluada bajo criterios previamente establecidos por el comité de selección como por ejemplo, capacidad y experiencia del equipo, estrategia, creatividad, eficacia y estilo de dirección, integración del equipo, química positiva con los individuos que presentan, resultados estimados y forma de medición, valor de las presentaciones” (ADECEC, 2003: 423)

Un altre estudi sobre el sector, en aquest cas el que elabora cada dos anys Grupo Consultores sota el títol de *pr Scope* (edició 2013)<sup>15</sup> indica que en les presentacions de nou negoci, el que els clients més valoren són l'equip de professionals i la creativitat de les propostes presentades. Unes dades que ja apareixien en edicions anteriors com la de 2011 i la de 2009<sup>16</sup>, on es revela que entre els factors de decisió en un concurs d'agència de relacions públiques que mencionen de manera espontània els clients, es troba, en quarta posició, la innovació i la qualitat de les propostes (factor citat per més del 40% dels enquestats). Per davant, se situen la valoració de l'equip i la seva professionalitat (82%), el coneixement del negoci del client i del *target* (80%), i el preu (75%). Així mateix, preguntats per les característiques de l'empresa consultora en comunicació i relacions públiques ideal, els clients entrevistats mencionen també la creativitat i la innovació<sup>17</sup>. Per altra banda, els clients entrevistats que van manifestar que es plantegen canviar d'agència en un futur pròxim, van citar, de manera espontània com a quart motiu la falta de creativitat en les accions desenvolupades per la seva actual agència<sup>18</sup>. A nivell mundial, l'estudi *Creativity in PR* (The Holmes Report, 2012 i 2013) també posa de manifest que la creativitat és un element crític a l'hora de reclutar o mantenir agències.

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

Com veurem més endavant en aquest treball, tant des de l'àmbit professional de les relacions públiques (PRSA, 2006; DIRCOM, 2010), com des de l'àmbit acadèmic i teòric (Piecicka i L'Etang, 2006; Gregory, 2008; Wilcox *et al.*, 2012) són també diverses les veus que mencionen la creativitat com una de les competències requerides al professional de les relacions públiques.

Conscients d'aquesta importància, l'associació professional del Regne Unit *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) organitza *workshops* sobre creativitat en relacions públiques, destinats als professionals del sector. Aquests *workshops*<sup>19</sup> han estat impartits en més d'una ocasió per Andy Green (*Creativity in Public Relations*, 2010) a qui hem pogut entrevistar al llarg del transcurs d'aquesta tesi doctoral, el qual afirma que, “Creativity is a vital skill in the public relations profession, yet most people in the industry have not received any training in this area.”

<sup>15</sup> L'estudi *pr Scope 2013* de Grupo Consultores es basa en l'anàlisi de les opinions de 373 professionals de la Comunicació de l'àmbit espanyol.

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

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

<sup>18</sup> Per davant només van situar la no obtenció de resultats, el mal servei i l'extinció del contracte. Per sota, van mencionar aspectes com el preu, la falta de contacte amb els mitjans, noves necessitats i no entendre el seu sector de negoci.

<sup>19</sup> Chartered Institute of Public Relations (CIPR). *Workshop: Creativity in PR* [En línia]. [Consulta: 10 desembre 2010] Disponible a: <<http://www.cipr.co.uk/events/2010-10-14/workshop-creativity-pr>>

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

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

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

“Is vital for public relations consultancies to cultivate creativity in order to survive and prosper.” (Daymon, 2001:18)

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

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

“Developing "creative" solutions to problems is a critical part of the planning process in public relations. Creativity in the field involves developing new themes for programs or stories, identifying new audiences or creating new media opportunities.” (Hallahan, 1996)<sup>20</sup>

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

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

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

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

---

<sup>20</sup> Hallahan, K. (1996) *Creativity in Public Relations* [En línia]. [Consulta: 27 agost 2013] Disponible a: <<http://lamar.colostate.edu/~hallahan/hcreat.htm>>

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

Així mateix, en el *III Simposium de Profesores Universitarios de Creatividad Publicitaria*, les professores Fernández-Souto i Vázquez-Gestal afirmaven que la creativitat és tant necessària en Relacions Públiques com en Publicitat, ja que en ambdós casos l'objectiu és arribar d'una manera nova al receptor. Apuntaven que ambdós disciplines comparteixen un receptor i uns mitjans i suports saturats d'informació. En aquest sentit, es preguntaven per què encara s'associa més la creativitat amb la Publicitat que no pas amb les RP,

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

Aquestes professores també reflexionaven sobre el fet que ningú qüestiona que en una agència de publicitat existeixi un equip creatiu, ni tampoc que en un departament de comunicació corporativa hi hagi un professional dedicat a la publicitat; però que no és tan habitual que la creativitat sigui considerada una competència professional cabdal en relacions públiques,

“Sin saber exactamente por qué todos hemos asimilado que la creatividad no es algo, en principio, relacionado con las relaciones públicas, sino con la publicidad en sentido estricto. [...] No se trata de una capacidad que se solicita a quienes desarrollan uno u otro trabajo sino que es una capacidad para salir adelante y resolver situaciones adversas que se dan tanto en el mundo de las relaciones públicas como en el publicitario.” (Fernández-Souto i Vázquez-Gestal, 2006:236 i 110)

Però no només acadèmics de l'Estat espanyol han reflexionat sobre la presència de la creativitat en la formació universitària en comunicació i relacions públiques, Marie E. Leichliter (2001:2), des dels Estats Units, després d'analitzar els plans d'estudi dels programes especialitats en Relacions Públiques d'aquell país, expressava que, “While a small number of colleges and universities are offering an introduction to creativity theory, not enough emphasis is being placed on the role of creativity in public relations education”.

Malgrat tot, que la creativitat és un aspecte valorat en el sector de les relacions públiques, sembla corroborar-ho el fet que existeixen diversos premis que reconeixen les campanyes de relacions públiques més creatives<sup>21</sup>.

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

---

<sup>21</sup> Com veurem més endavant en aquest treball, alguns dels premis del sector analitzats són els PRSA's Silver Anvil Awards i particularment el CIPRA (Creativity in Public Relations Award), els Excellence Awards i els PRide Awards que concedeix el Chartered Institute of Public Relations (CIPR) del Regne Unit, els IPRA Awards, els Cannes Lions PR Awards, els PRWeek Awards, els premis SABRE i els Premis ADECEC.

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

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

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

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

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

La tesi que aquí es presenta intentarà aprofundir en un tema que, com hem vist al llarg d'aquest capítol, sembla haver estat poc estudiat des de la disciplina de les Relacions Públiques però que, a la vegada, està despertant un interès creixent des de l'àmbit professional<sup>22</sup>. Al llarg dels propers capítols intentarem aportar algunes dades sobre com es percep i com es gestiona la creativitat en el sector de les relacions públiques, a la vegada que es presentaran algunes propostes i hipòtesis explicatives enteses com l'establiment de relacions de causalitats entre dues o més variables detectades després d'analitzar totes les dades i d'una profunda revisió de la literatura científica prèvia.

---

<sup>22</sup> Així es desprèn de l'informe global *Creativity in PR* elaborat per The Holmes Report (2012 i 2013), al qual es farà referència al capítol 4 del *Marc teòric: Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques*.

**PART II**  
**MARC TEÒRIC**





## 2 Marc teòric (part I): Aproximació teòrica a la creativitat

### Introducció

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

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

La investigació i elaboració de teories sobre la creativitat ha partit bàsicament de les quatre dimensions proposades per Rhodes l'any 1961, conegudes també com *les 4 P*: *procés* creatiu, *persona* (l'estudi de l'individu creatiu), *producte* (l'estudi de la idea creativa o del resultat de la creativitat) i *pressió* (també conegut com a l'ambient o l'entorn creatiu). En aquest capítol farem un breu repàs a les aportacions teòriques sobre la creativitat basant-nos en aquestes quatre dimensions, tenint en compte, però, que moltes vegades estan tan interconnectades que és difícil estudiar-les de manera independent. Tal com recorda Klimenko (2008), molts dels teòrics les combinen en les seves conceptualitzacions de la creativitat, ja que, al cap i a la fi, es tracta de delimitacions artificials fetes principalment amb finalitats acadèmiques de definició conceptual.

“En la vida real estos aspectos son continuos e interdependientes: el producto contiene el resultado de un proceso, el proceso nace en las capacidades y características de una persona, y la manifestación y desarrollo de estos últimos depende de las particularidades del ambiente en el cual está sumergida la persona. Todos los cuatro elementos constitutivos representan un continuo proceso de interrelación dialéctica que se realiza durante toda la vida del individuo.” (Klimenko, 2008)

Cal tenir present, així mateix, que els diferents aspectes de la creativitat han estat objecte d'estudi per part de diverses disciplines, entre elles la Psicologia (Wallas, 1926; Guilford, 1950; Mednick, 1962; Amabile, 1983; Sternberg, 1990), la Sociologia (Csikszentmihalyi, 1999), l'Antropologia, la Filosofia (Marina, 1993), la Història, la Història de l'Art, les Ciències de l'Educació (Torrance, 1988; Robinson, 2007; Klimenko, 2008), el *Management* (Ray i Myers, 1986; Majaro, 1994; De Bono, 1995; Clegg i Birch, 2002; Bills i Genasi, 2003; Mayfield et al, 2004;) i la Publicitat (Osborn, 1953; Reid i Rotfled, 1976; Bengston, 1982; Hirschman, 1989; Kover et al., 1995; Tierney, 1995; White i Smith, 2001; Koslow et al., 2003; El Murad i West, 2004, etc.) En aquest sentit, és freqüent que l'aproximació a la creativitat s'entengui des d'una perspectiva multi disciplinar i que impliqui diversos camps de coneixement.

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

Així doncs, al llarg del capítol, farem un repàs a les principals aportacions de la Psicologia a l'estudi de la creativitat des de diversos enfocaments com ara el conductista, el psicoanalític, l'humanista, o el factorialista; a la vegada que apuntarem també les que s'han fet des del *Management* i la Publicitat, per considerar-les les disciplines més properes al nostre objecte d'estudi. Serà però en el capítol *Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques*, on aprofundirem en les aproximacions que sobre la creativitat han fet teòrics en relacions públiques.

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

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

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

## 2.1 Evolució històrica del concepte de creativitat

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

Tatarkiewicz (2002) analitza l'evolució històrica del significat del concepte creativitat començant per l'Antiguitat, recordant que la civilització grega no tenia termes que es corresponguessin amb l'actual significat de 'crear' o 'creador' i que s'emprava per contra l'expressió 'fabricar'. Segons l'autor, això es devia al fet que els grecs del període clàssic no havien aplicat els conceptes d'imaginació i inspiració a les arts visuals, que havien restringit únicament a la poesia. Durant l'Imperi Romà, el llatí sí que va incorporar la paraula *creatio*, però era un terme que s'usava en el llenguatge col·loquial. *Creator* era sinònim de pare, i un altre concepte associat, *creator urbis*, es referia al fundador d'una ciutat.

Un canvi important tingué lloc durant l'Europa Medieval, ja que amb la cultura cristiana el terme *creatio* va passar a emprar-se només en l'àmbit de la Teologia, per a designar exclusivament l'acte de creació de Déu *a partir del no res*. Aquesta significació va perdurar al llarg del segle, fins a arribar a la Il·lustració. L'aura mística i de misteri que encara sembla envoltar el terme creativitat en l'actualitat, podria tenir els seus orígens en aquesta interpretació medieval del seu significat. De fet, no va ser fins a l'arribada del Renaixement, quan el verb *crear* va tornar a associar-se a l'home.

Més endavant, al segle XIX, el terme *creator* es va incorporar al llenguatge de l'art. Però llavors, va passar a ser-ne propietat quasi exclusiva, ja que *creador* es va convertir en sinònim d'artista. És en aquest període històric on sorgeixen l'adjectiu *creatiu* i el substantiu *creativitat* (Tatarkiewicz, 2002:286). Malgrat tot, en aquest període històric el concepte canvià radicalment, ja que el requisit *a partir del no res* desaparegué. La creativitat, d'acord amb aquesta nova concepció, passà a significar *construcció de coses noves* en comptes de *fabricar quelcom a partir del no res*. És a

partir d'aquest moment quan la idea de *novetat* passa a convertir-se en un concepte associat a la definició de la creativitat.

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

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

## 2.2 Definicions de creativitat

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

Recopilar totes les definicions que s'han fet sobre la creativitat no és l'objectiu d'aquest treball de recerca, tenint en compte que ja l'any 1959 Taylor n'havia compilat més de cent<sup>23</sup>.

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

A continuació, ens proposem fer només a tall d'introducció, un breu repàs cronològic a algunes de les definicions que n'han fet reconeguts teòrics als quals ens referirem més endavant i amb més detall en aquest mateix capítol, però que creiem que ara poden contribuir a emmarcar el nostre objecte d'estudi.

- Guilford (1950) definia la creativitat com "les aptituds que són característiques dels individus creadors, com la fluïdesa, la flexibilitat, l'originalitat i el pensament divergent."
- Stein (1953, 1985) va definir la creativitat com "aquell procés que es produeix quan una obra nova és acceptada com a defensable o útil o satisfactòria per a un grup, en un determinat moment temporal."
- Harmon (1955) en la mateixa línia proposava que la creativitat és "qualsevol procés pel qual es produeix quelcom de nou; una idea, un objecte, inclús una nova forma en la disposició d'elements vells".
- McKinnon (1962) afirma que "la verdadera creativitat consisteix en un procés que compleix, al menys, tres condicions: (1) implica una idea o una resposta nova o estadísticament molt infreqüent, (2) la idea s'adapta a la realitat ja que soluciona un problema o assoleix una meta, (3) la idea original requereix ésser avaluada i desenvolupar-se fins a l'aplicació final."

---

<sup>23</sup> Veure també Huidobro (2004), qui recopilà a la seva tesi doctoral les definicions aportades pels 24 autors fonamentals que han abordat l'estudi de la creativitat.

- Gordon (1961) va definir el procés creatiu com aquella “activitat mental desenvolupada en aquelles situacions on es planteja i resolen problemes amb el resultat d’invençions artístiques o tècniques.”
- Per a Mednick (1962) “la creativitat és una formació d’elements associats, i mútuament allunyats, en noves combinacions.”
- Per a Aznar (1974), la creativitat és “un moviment intel·lectual que consisteix en connectar les informacions habituals de forma imprevisible amb la finalitat d’obtenir un ordre nou.”
- Koestler (1975) la definia com “el fet d’unir, relacionar dues dimensions fins en aquell moment estranyes entre sí.”
- Segons Taylor (1972) els processos de la creativitat consisteixen en “un sistema que implica a una persona que dona forma o dissenya un ambient, transformant problemes bàsics en sortides fructíferes facilitades per un ambient estimulant”.
- Per a Matussek (1974) “la creativitat és la capacitat de descobrir relacions entre experiències abans no relacionades, que es manifesten en formes de nous esquemes mentals, com experiències, idees i processos nous.”
- Perkins (1981) considera que la creativitat són “un conjunt de capacitats i disposicions que fan que una persona produeixi amb freqüència productes creatius, és a dir: originals, adequats a la realitat, complexos, transcendents, unitaris i simbòlicament significatius.”
- Amabile (1983) descriu la creativitat “no com un tret de la personalitat, ni com una habilitat general, sinó com la conducta resultant d’una constel·lació particular de característiques personals, habilitats cognitives i influències ambientals. Aquesta conducta, que es posa de manifest en productes o respostes, només es pot explicar de manera completa mitjançant un model que abracci aquests tres conjunts de factors.”
- Mayer (1999) apunta que la creativitat és “una activitat cognitiva que té com a resultat solucions noves a un problema.”
- Al *Dictionary of psychology* de Reber (1985) es descriu la creativitat com “els processos mentals que condueixen a solucions, idees, conceptualitzacions, obres d’art, teories o productes que són únics i novedosos.”
- Per a Rothenberg (1986) la creativitat és “un procés que consisteix en reunir elements, entitats o fenòmens que eren independents i inclús oposats, en una nova organització o integració, aconseguint-se una transformació radical dels mateixos.”
- Landau (1987) definia la creativitat com “la capacitat per trobar relacions entre experiències abans no relacionades, i que es transformen en nous esquemes mentals, com ara experiències, idees o productes nous”
- Barron (1969) concebia la creativitat com “l’habilitat per respondre de manera adaptativa a la necessitat de nous enfocaments i productes. Allò nou és un producte, resultant d’un procés, iniciat per una persona. Tant el producte, com el procés, com la persona, es caracteritzen per la seva originalitat, utilitat, validesa i adequació. Molts productes són processos i molts processos són productes, i la persona és tant un producte com un procés.”

- Per a Torrance (1988) “La creativitat és el procés de ser sensible als problemes, a les deficiències, a les llacunes del coneixement, als elements passats per alt, a les faltes d’harmonia, etc.; de reunir una informació vàlida, de definir les dificultats i identificar l’element no vàlid, de buscar solucions, de fer suposicions o formular hipòtesis sobre les deficiències, d’examinar i comprovar aquestes hipòtesis i modificar-les si cal, perfeccionant-les i finalment comunicar els resultats.”
- Sternberg (1988) defineix la creativitat com “un fenomen de múltiples facetes, tres de les quals resulten crítiques: la intel·ligència, l’estil intel·lectual i la personalitat.”
- Per la seva banda, Vervalin (a Davis, G.A. i Scott, J.A., 1992:19) afirmava que “la creativitat és el procés de presentar un problema a la ment amb claredat (ja sigui imaginant-lo, visualitzant-lo, suposant-lo, meditant, contemplant-lo, etc.) i després originar o inventar una idea, concepte, noció o esquema segons línies noves o no convencionals.”
- Marina (1993) considera que la creativitat es basa en “inventar novetats eficients”.
- Gardner (1993) defineix la creativitat basant-se en l’individu, apuntant que “l’individu creatiu és la persona que resol problemes amb regularitat, elabora productes o defineix qüestions noves en un camp, de manera que al principi és considerat nou, però que al final arriba a ser acceptat en un context cultural complex.”
- Per a Ghiselin (1952) i (Mumford & Gustafson, 1988) la creativitat implica “la producció d’idees útils, o d’idees que puguin ser implementades per a resoldre problemes significatius”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- *Inspiració*. Des de la psicologia la investigació sobre la inspiració ha conclòs que es tracta d'un procés mental sinònim al de la intuïció.
- *Invenció*. Inventar, segons Ricarte (1998:48), significa trobar o descobrir una cosa nova o no coneguda; pensar o idear alguna cosa que anteriorment no existia.

- *Innovació.* Per contra, innovar és fer quelcom nou, és el resultat de la implementació o l'execució de les noves idees. La diferència la trobaríem en què la creativitat faria referència al procés de generació d'idees, mentre que la innovació es referiria a la implantació d'aquestes idees (Souder i Ziegler, 1977).
- *Originalitat.* Segons el *Diccionari de la Llengua Catalana de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC)* allò original es quelcom “no copiat o imitat” 1 adj. [LC]. O també allò “Que no s'assembla als altres, que té quelcom d'estrany, de rar” 2 adj. [LC].
- *Intel·ligència.* Un altre concepte vinculat a la creativitat és el d'intel·ligència. La intel·ligència és definida com la capacitat general d'un individu d'ajustar conscientment el seu pensament a exigències noves; és a dir, la capacitat general d'adaptació a les tasques i condicions noves de la vida (Stern, a Ulmann, 1972). De fet, des de la psicologia està àmpliament extesa la concepció de la intel·ligència com la capacitat d'adaptar-se intencionalment als ambients, i de configurar-los i seleccionar-los (Sternberg, 1990). I s'afirma que creativitat i intel·ligència són interdependents. Malgrat això, existeix consens científic en afirmar que no hi ha una relació causal directament proporcional entre intel·ligència i creativitat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tal com recull Huidobro (2004:117) Wallach i Kogan (1965) observaven que “allò essencial de l'activitat creativa es concentra en dos elements: la producció d'un contingut associatiu abundant i únic i l'existència d'una actitud relaxada i lúdica enfront la tasca [...]. La dimensió que es refereix a l'aptitud d'un nen per a produir associacions úniques i nombroses s'ha verificat que és totalment independent de la intel·ligència general i sembla ser que a tal dimensió li convé el nom creativitat”.

L'estudi de la relació entre creativitat i intel·ligència es complica més encara quan, tal com recorden Penagos i Aluni (2000), la majoria de les proves d'intel·ligència mesuren habilitats lògico-matemàtiques, mentre que la creativitat ha de contemplar també molts altres aspectes.

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

### 2.3 Teories de la creativitat

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

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

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

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

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

- *L'Aptitude Research Project*, amb Joy Paul Guilford.
- *L'Institute for Personality Research and Assessment*, amb Barron.



- L'Institut Pedagògic de la Universitat de Minnesota, amb Torrance.
- Les *Utah Conferences*, amb Taylor i Ghiselin.
- La *Richardson Foundation*, de l'APA (*American Psychological Association*).
- i l'*Alex F. Osborn's Creative Education foundation*, amb Osborn i Gordon).

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

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

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

La *proposta diferencial* és aquella que entén la creativitat com un tret mental que té una certa estabilitat i que pot ser quantificada amb els instruments de mesura adequats. La seva metodologia se centra en l'estudi de l'individu creatiu i empra els anomenats *Tests de la creativitat*. Dins d'aquesta línia teòrica, hi trobem autors com Galton (1883), Binet (1900) i Guilford (1950).

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

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

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

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

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

Galton, qui diuen va ser ell mateix un nen prodigi, va ser un dels primers estudiosos dedicats a la medició empírica de la intel·ligència. Així, va dur a terme nombrosos estudis sobre individus considerats 'genis', en els quals va detectar que molts dels seus contemporanis més destacats tendien a visualitzar conceptes, pensar corporalment i eren capaços de transformar idees -com per exemple pautes numèriques- en pautes visuals (Root-Bernstein, 2002: 47).

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

Com explica, la teoria d'Spearman considera que la creació mental implica un procés actiu que consisteix en la producció d'associacions amb una idea inicial amb la qual es relacionen, de manera que condueixen fins a un producte totalment nou i creatiu: "Una idea creativa resulta de la combinació nueva de dos o más ideas que han sido aisladas de su asociación usual" (Spearman, citat per Alonso-Monreal, 2000:82-83)

Tal com indiquen Gutiérrez de Cabiedes (a Rom i Sabaté (eds.), 2006:56), la teoria de Spearman parteix de la consideració de la creativitat com un procés conscient. Aquest autor originà una línia teòrica a partir de la qual es va començar a considerar que una idea creativa podia ser el resultat d'una associació d'altres idees. Aquest enfocament, que entén la creativitat com una característica més lligada a la personalitat que no pas a les capacitats cognitives, va obrir una línia posterior d'investigació que, a partir dels anys 50, es va desenvolupar sota el *pensament divergent* (Guilford), l'*associacionisme* (Mednick) i l'estudi científic de la personalitat de l'individu creatiu. Hargreaves (1927), W. Stern (1951) i Alfred Binet (1970) van ser seguidors de la línia iniciada per l'*Escola Diferencial de Londres*.

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

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

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

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

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

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

*Gestalt*, que en alemany significa forma, va ser el concepte sobre el qual Ehrenfels (1890) i després d'altres psicòlegs alemanys com Wertheimer, Kohler i Koffka van

estudiar la percepció. Dins *La Gestalt* són àmpliament conegudes les lleis de la percepció com la *lei de la figura i del fons*, la *Copa de Rubin*, la *lei de la proximitat*, la *lei de la forma completa*, la *lei de la semblança*, la *lei de l'experiència* i la *lei de la bona forma*.

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

Partint d'aquesta teoria, *La Gestalt* considerava que, com passa amb el procés de la percepció, quan un subjecte intenta resoldre un problema, el que fa és reorganitzar els elements d'aquell problema. Així, van establir diverses fases del pensament, les quals s'iniciaven amb una reflexió (l'observació i anàlisi del problema), seguida del que van anomenar *insight* o *Aha!* -un concepte que encara s'empra avui en dia- i que fa referència a la intuïció, al "moment de presa de consciència d'una relació que pot existir entre dues realitats o entre d'altres relacions" (Alonso-Monreal, 2000:89).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Segons el psicoanàlisi, doncs, la creativitat pot ajudar-se de l'inconscient, on hi ha emmagatzemades idees o experiències de la infància o del passat més recent, que poden combinar-se de manera nova, però que de vegades no superen l'aprovació del *Superjo*.

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

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

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

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

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

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

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

Guilford va distingir el pensament productiu en dues classes: el *pensament convergent*, que és el que cerca la generació de la millor i única resposta convencionalment acceptada al problema. Aquest tipus de pensament s'ha definit també com a lògic, convencional, racional o vertical. I el *pensament divergent*, que s'orienta en diverses direccions i genera varietat i quantitat d'informació per tal de trobar la millor solució o múltiples solucions apropiades. Es caracteritza per l'*originalitat*, la *fluïdesa* i la *flexibilitat*.

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

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

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

Aquesta concepció de la creativitat ja havia estat abans descrita per Spearman (1931) quan afirmava que la idea creativa era producte de la combinació nova de dues idees que estaven aïllades. Seguint aquesta idea, Mednick va definir la creativitat com les associacions orientades a combinacions noves destinades a solucionar exigències específiques. I va indicar que com més allunyades estiguessin aquestes idees, major seria el grau de creativitat. Per tal de mesurar la creativitat, va crear el *test de les associacions remotes* (RAT). Dins la teoria associacionista hi trobem també autors com Maltzman *et al.* (1960).

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

Des de l'àmbit publicitari, Reid i Rotfeld (1976) van desenvolupar un model de creativitat publicitària aplicant les teories associacionistes de Mednick (Del Río, 2006:26). Després d'investigar i recollir l'opinió de publicistes sobre com desenvolupaven el seu procés creatiu, van detectar que la descripció del procés creatiu que feia Leo Burnett als anys 60 ja feia referència a la importància d'associar idees: "The art of establishing new and meaningful relationships between previously unrelated things in a manner that is relevant, believable, and in good taste, but wich somehow presents the product in a fresh new light" (Burnett, citat per Reid i Rotfeld, 1976)

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

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

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

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

de l'anomenada *proposta computacional*. D'altres cognitivistes han estat Perkins, Gardner o Weisberg.

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

Com hem vist anteriorment amb d'altres autors, Boden (2004:1) també considera que la idea creativa, a part d'aportar novetat, ha de ser valuosa. Així, expressa que, "creativity is the ability to come up with ideas or artefacts that are new, surprising and valuable."

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

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

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

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

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

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

En aquest marc, Boden va proposar una distinció entre la *creativitat exploratòria* i la *creativitat transformacional*. La *creativitat exploratòria* es basa en un procés d'exploració de l'espai conceptual, amb l'objectiu de localitzar i identificar nous

objectes conceptuals. Per contra, la *creativitat transformacional* es caracteritza per la transformació del propi espai conceptual.

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

## 2.4 L'individu creatiu

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

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

Pel que fa als elements que influeixen en el nivell de creativitat de l'individu, hi ha autors que consideren que la creativitat depèn del grau d'intel·ligència, d'altres creuen que hi influeixen factors de la personalitat (entesa com les característiques de l'individu que no són cognitives), i n'hi ha que afirmen que es tracta d'una combinació d'ambdós aspectes: intel·ligència i personalitat (com hem vist a *Definicions de creativitat*). La creativitat es veu influïda per tota una sèrie de factors, que inclouen trets de la personalitat però també del context (educatiu, social, econòmic, cultural...). Tal és la importància del context sobre la creativitat individual que l'analitzarem amb més profunditat a l'apartat *L'entorn creatiu*.

Pel que fa a l'àmbit cognitiu, molt s'ha escrit sobre les diferències entre l'hemisferi esquerre i l'hemisferi dret; suggerint que, a l'hora de processar la informació, un d'aquests dos hemisferis sol dominar l'altre en cadascun dels individus; essent en el món occidental l'hemisferi esquerre el dominant i atribuïnt-se a l'hemisferi dret una major vinculació amb la creativitat. Les característiques atribuïdes a cadascun dels dos hemisferis poden veure's a la Taula 1 i a la Taula 2.

**Taula 1 Funcions de l'hemisferi esquerre i de l'hemisferi dret**

Hemisferi esquerre	Hemisferi dret
Resolució de problemes de manera lògica	Resolució de problemes de manera intuïtiva
Habilitats analítiques verbals i lògiques	Aprenentatge visual
Simplicitat	Inventiva
Ciències pures	Tolerància a l'ambigüïtat
Interessos pràctics	Pensament no verbal
Resolució de problemes	Obertura a l'experiència
Precisió	Imaginació
Comprensió del llenguatge i discurs	Interessos estètics
Actitud vers les matemàtiques	Informació visual-espacial
Memòria a llarg termini (procés de consolidació)	Sons no discursius, reconeixement d'imatges
	Processament d'informació emocional
	Reconeixement i memòria de patrons geomètrics

Font: Aloha Mental Arithmetic<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Aloha Mental Arithmetic (2013) *Impacto del aprendizaje de aritmética mental con ábaco en las habilidades cognitivas de los niños*. [En línia] [Consulta: 19 de desembre de 2013] Disponible a: <[http://www.alohaspain.com/public/img/banners/impact\\_alh.pdf](http://www.alohaspain.com/public/img/banners/impact_alh.pdf)>

**Taula 2 Qualitats de l'hemisferi esquerre i dret**

Hemisferi esquerre	Hemisferi dret
Estructurat	Obert
Verbal	Espaial
Factual	Ideació
Seqüencial	Relacional
Esboç	Síntesi
Lògic	Intuïtiu

Font: Robey i Taggart (1981)

Des de fa anys la crítica a aquesta visió del cervell, que el divideix entre dos hemisferis, és altament qüestionada des d'estudis empírics. En aquest sentit, Romero-Rodríguez (1996) recorda que el cervell ha d'estudiar-se com un conjunt de sistemes i no com una suma de dues parts.

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

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

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

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

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



I els *estils creatius*:

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

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

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

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

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

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

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

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

I va proposar un programa de recerca destinat a identificar, mesurar i avaluar aquestes habilitats relacionades amb la creativitat i que va donar com a resultat, com veurem més endavant, la creació dels tests per avaluar el *pensament divergent*, concepte que ja hem abordat a l'apartat *Teories de la creativitat*.

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

- La *fluïdesa*, que defineix com l'habilitat de generar gran quantitat d'idees, conceptes o respostes a una pregunta o a un problema. Tal com descriu Ricarte (1998) és també la capacitat de produir idees i associacions, la facilitat per recordar paraules, idees, frases o expressions.
- La *flexibilitat*, entesa com l'habilitat per manipular i produir diferents tipus d'informació i pensaments, i la capacitat per veure d'altres angles. Permet també adaptar-se ràpidament a situacions noves, traient profit dels obstacles imprevistos (Ricarte, 1998). La flexibilitat és la capacitat de transformar el procés per tal d'assolir la solució del problema o el plantejament del mateix. Involucra una transformació, un canvi, un replantejament i/o una reinterpretació (Penagos i Aluni, 2000).

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

- L'*originalitat*, o l'habilitat per crear quelcom nou. La facilitat per ser diferent i per veure les coses de manera diferent. És la característica que defineix la idea, el procés o el producte com quelcom únic i diferent (Penagos i Aluni, 2000)
- L'*elaboració*, o l'habilitat per desenvolupar o construir un pensament o concepte. La capacitat que permet edificar una estructura a partir de la informació obtinguda, obtenint el màxim profit de la informació de la qual es disposa. L'habilitat de suplir la manca de detalls (Moriarty: 1983:14). Es refereix també al nivell de detall, de desenvolupament i de complexitat de les idees creatives (Penagos i Aluni, 2000)
- La *sensibilitat*, o la capacitat per detectar problemes, l'obertura a l'entorn, la qualitat perceptiva que permet captar l'atenció sobre un problema determinat. Un nivell de capacitat analítica i intuïtiva per veure l'origen d'un problema.
- I la *redefinició*, o la capacitat d'entendre o d'utilitzar un objecte de manera diferent a com s'havia fet abans.

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

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

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

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

- un alt nivell d'intel·ligència
- obertura a l'experiència
- llibertat de restriccions

- sensibilitat estètica
- flexibilitat cognitiva
- independència
- compromís inqüestionable.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sobre els factors que influeixen la capacitat creativa de l'individu, Csikszentmihalyi apunta la influència dels pares en el desenvolupament de la personalitat, però,

sobretot, destaca que és la voluntat de l'individu el que ajudarà a la persona a ser més creativa. Segons Csikszentmihalyi hi ha diferents tipologies de persones creatives:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Part de les seves investigacions s'han centrat en els nens amb dificultats d'aprenentatge i també amb nens superdotats. Al seu llibre *El vivir creativo: teoría y práctica de la creatividad* (2002) subratlla el fet que la creativitat requereix de l'obertura vers les preguntes, la novetat i l'experimentació.

Seguint les investigacions de Torrance, un altre dels teòrics que ha investigat sobre la intel·ligència humana i la creativitat des del punt de vista de la Psicologia és Robert J. Sternberg. Sternberg, qui fou president de l'*American Psychological Association* (APA) i professor i investigador de múltiples universitats, entre elles Yale, publicà l'any 2006 un article a la revista *Creativity Research Journal* sota el títol "The nature of creativity" on fa un resum de la seva teoria sobre la creativitat, coneguda com *The Investment Theory of Creativity*.

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

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

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

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

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

Pel que fa al *coneixement*, Sternberg exposa que cal conèixer en profunditat sobre una matèria per poder donar un pas més enllà. Sobre els *estils de pensament*, la teoria en descriu tres:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Re definir problemes.
- Qüestionar i analitzar assumpcions establertes.
- No assumir que les idees creatives es venen per elles mateixes i apostar per la seva defensa.
- Encoratjar la generació de noves idees.
- Reconèixer que el coneixement pot ajudar però també limitar la creativitat.
- Identificar i superar obstacles.
- Assumir riscos.
- Tolerar l'ambigüïtat.
- Creure en un mateix i en la seva eficiència.
- Trobar allò que realment a un li agrada fer.

- Posposar la gratificació.
- Modelar el rol creatiu.
- Creuar idees.
- Premiar la creativitat.
- Permetre's cometre errors.
- Encoratjar la col·laboració.
- Mirar els problemes des d'altres punts de vista.
- Ser responsables dels propis èxits i fracassos.
- Maximitzar el vincle persona-entorn.
- Continuar estimulant el creixement intel·lectual.

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

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

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

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

Huidobro (2004:68), després d'analitzar les aportacions de 24 autors fonamentals<sup>25</sup> que han abordat l'estudi de la creativitat, classifica les característiques de l'individu en funció de quines són les més citades pels autors i les classifica segons es tracti de característiques intel·lectuals o no intel·lectuals (de personalitat i motivacionals) (veure Taula 3).

---

<sup>25</sup> A partir del nombre de citacions en obres de l'àmbit de la Psicologia, Huidobro (2004) considera que els 24 autors fonamentals que han estudiat la creativitat són (per ordre alfabètic): T. Amabile, A. Bandura, F. Barron, S. Freud, H. Gardner, J.W. Getzels, H.E. Gruber, J.P. Guilford, M.J. Kirton, T.S. Kuhn, D. W. MacKinnon, A.H. Maslow, R.E. Mayer, H. Mintzberg, A. Newell, D.N. Perkins, C. Rogers, A. Rothenberg, M.A. Runco, H.A. Simon, D.K. Simonon, R.J. Sternberg, E.P. Torrance, M.A. Wallach.

**Taula 3 Característiques i atributs dels individus creatius**

<b>Intel·lectuals</b>	<b>No intel·lectuals (de personalitat)</b>	<b>No intel·lectuals (motivacionals)</b>
Agudesia en la percepció visual/observació.	Anticonvencionalisme.	Curiositat.
Obertura al procés primari <sup>26</sup> (a l'interior).	Autoconfiança.	Motivació intrínseca.
Obertura a l'experiència (a l'exterior).	Autonomia.	Preferència per la complexitat.
Capacitat de concentració.	Capacitat de lideratge/influència/persuasió.	Tendència a l'exploració.
Capacitat per reconèixer analogies noves.	Disciplina de treball.	Valoració de l'estètica.
Capacitat per manejar símbols.	Disponibilitat per assumir riscos.	
Capacitat de síntesi.	Emotivitat.	
Capacitat per pensar en imatges.	Flexibilitat.	
Imaginació.	Focus d'avaluació intern.	
Capacitat per posar ordre al caos.	Independència de judici.	
Capacitat de producció divergent.	Individualisme.	
Competència intel·lectual.	No temor al desordre.	
Fluïdesa ideativa.	Originalitat.	
Fluïdesa verbal.	Persistència.	
Integració de contradiccions.	Sensibilitat als problemes.	
Intuïció.	Tolerància a l'ambigüïtat.	

Font: Huidobro (2004:68)

## 2.5 El procés creatiu

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

Segons el *DIEC*<sup>27</sup>, un procés és la “successió predeterminada de fases que es repeteixen regularment en un fenomen, en un procediment industrial, etc.” 1 m. [EI] [QU]

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

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

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

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

En ella explicava que quan estava sol amb ell mateix les idees li fluïen millor i de manera més abundant i que durant el procés creatiu identificava dues fases amb

<sup>26</sup> El procés primari és el pensament autístic, de lliure associació, analògic, d'imatge concretes. Mentre que el procés secundari fa referència al pensament abstracte, lògic i orientat a la realitat (Huidobro, 2004:69).

<sup>27</sup> Institut d'Estudis Catalans (IEC). *Diccionari de la llengua catalana. Segona edició* [En línia]. [Consulta: 20 abril 2011]. Disponible a: <<http://dlc.iec.cat/results.asp?txtEntrada=proc%E9s&operEntrada=0>>



claredat. En un primer moment, escollia les idees que considerava podien resultar-li útils i que després havia d'ajustar a les peculiaritats de les regles musicals i de les característiques dels diversos instruments. En una segona etapa, Mozart explica que si res no l'interrompia, aquest tema s'anava ampliant fins que era capaç de veure'l com un retrat o una estàtua, de cop. A partir de llavors, només havia d'extreure aquesta creació de la seva memòria i escriure-la.

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

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

Apuntà que el procés creatiu semblava començar amb la focalització conscient cap a un problema, seguit per un estat de treball inconscient, que si és productiu, acaba amb una etapa d'il·luminació sobtada. Després la segueix una altra etapa de treball conscient, en la qual es plasmen els resultats de la inspiració, i que permet analitzar-ne les conseqüències, i formalitzar-ne i verificar-ne les idees (a Ghiselin, 1985). A partir dels auto exàmens als quals es va sotmetre, Poincaré va arribar a la conclusió que el procés creatiu tenia bàsicament un component inconscient.

A banda de Poincaré, Helmholtz (1896) és considerat un dels primers teòrics que va elaborar una proposta sistemàtica de la resolució de problemes. (Alonso-Monreal, 2000:91). Per a Helmholtz la solució de problemes implicava un procés de tres etapes:

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

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

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

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

De tota manera, la teoria sobre el procés creatiu que més pes ha tingut en l'estudi científic de la creativitat ha estat la que l'any 1926 el sociòleg anglès Graham Wallas va formalitzar a *The Art of Thought*. El model de Wallas descriu quatre etapes: *preparació, incubació, il·luminació i verificació*.

- (1) La primera etapa del model de Wallas és la *Preparació*: on té lloc un anàlisi preliminar del problema, i on se'n defineixen totes les característiques. Aquesta primera etapa requereix un treball conscient en el qual intervenen factors com la pròpia educació, les capacitats analítiques i les que permeten resoldre

problemes (Lubart, 2001:296). Tal com recorda Carson (2012:70-71), aquesta primera fase del procés creatiu inclou quatre components:

- 1.a. la recopilació de coneixements generals
- 1.b. l'adquisició d'habilitats i informació específica
- 1.c. la localització del problema
- 1.d. la immersió en el problema

- (2) En la fase coneguda com a *Incubació*, en canvi, no hi té lloc el treball conscient de la ment. La persona pot estar conscientment treballant en un altre problema o simplement relaxant-se. De manera inconscient, però, la ment continua treballant sobre el problema, formant associacions. En aquesta fase es produeixen moltes combinacions d'idees que la pròpia ment inconscient descarta, però ocasionalment troba una idea prometedora. Des de l'àmbit de la neurociència, Carson (2012:73) incideix en el fet que fer una pausa per a descansar del problema creatiu permet que el cervell: (a) es recuperi de la fatiga mental, (b) obli solucions incorrectes que podrien arribar a produir fixació, (c) treballi en el problema de manera inconscient, (d) es centri en elements de l'entorn no relacionats amb el problema però que poden actuar com a pistes per a solucions creatives, estimulants connexions entre fragments d'informació emmagatzemats en el nostre cervell.
- (3) La tercera fase, coneguda com *Il·luminació*, té lloc quan la idea prometedora passa d'un estat inconscient a un estat conscient. Lubart (2001:296) destaca que aquesta fase pot ser caracteritzada com un *flash* inesperat. Wallas en destacava el fet que anava precedida d'un sentiment intuïtiu<sup>28</sup> que la idea estava a punt d'arribar.
- (4) La quarta i última etapa del model de Wallas és la *Verificació*, una etapa conscient on té lloc l'avaluació, la redefinició i el desenvolupament de la idea. Wallas va concedir la mateixa importància a aquesta fase que a les altres tres. Com recorda Romo (1997:72) aquesta fase és important perquè ressalta el fet que no és suficient amb produir una idea, sinó que cal demostrar que aquesta és original i valuosa.

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

“Wallas noted that during creative problem solving a person could return to earlier phases in the process. For example, if an idea proves to be flawed during verification, one may incubate on how to resolve this difficulty. Also, the phases could co-occur if a person was, for example, engaged in preparation for one aspect of a problem and incubation for another aspect of the problem” (Lubart, 2001:296)

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

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

---

<sup>28</sup> Marina (1993, 2012) defineix la intuïció com la capacitat humana per emprar informació de manera incompleta o ambigua.

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

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

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

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

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

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

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

- (1) La definició del problema.
- (2) La preparació (la recopil·lació de la informació).
- (3) La generació de respostes.
- (4) La validació de la resposta.
- (5) La presa de decisions sobre el treball futur.

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

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

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

Des de l'àmbit publicitari, hi ha hagut també autors que han proposat un model concret de procés creatiu. És el cas de James Webb Young, qui l'any 1940 va publicar

A *technique for producing ideas*, com a resultat de la bona acceptació que va tenir una conferència que va donar a la *Graduate School of Business Administration* de la Universitat de Chicago.

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

"[...] que la producción de ideas es un proceso tan definido como la producción de coches Ford; que la producción de ideas, también, es el fruto de una cadena de montaje; que en esta producción la mente sigue una técnica operativa que puede ser aprendida y controlada; y que su empleo eficaz es un asunto de practicar la técnica, en la misma medida que lo es el empleo eficaz de cualquier herramienta." (Young, 1940:164)

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

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

En paraules del mateix Young,

"He aquí, pues, el proceso completo, a través del cual se producen las ideas: Primero, la recogida de la materia prima, tanto de aquellos materiales específicos que se refieren a vuestro problema inmediato, como de aquellos otros que proceden de vuestro almacén de conocimientos generales, el cual habréis de enriquecer constantemente. Segundo, la manipulación y elaboración de todos estos materiales en vuestra mente. Tercero, la etapa de incubación, en la que hay que dejar que algo que está más allá de la mente consciente haga el trabajo de síntesis. Cuarto, el nacimiento real de la idea; la etapa del, "¡ya lo tengo!". Y quinto, la configuración final y el desarrollo de la idea para su utilización práctica." (Young, 1940: 164)

Alex F. Osborn és un altre dels autors que més ha contribuït a l'estudi de la creativitat dins l'àmbit publicitari. Cofundador de l'agència de publicitat BBDO i catedràtic de la Universitat de Buffalo, Osborn va escriure l'any 1953 *Applied imagination*, on divideix el procés creatiu en tres etapes, cadascuna de les quals es subdivideixen també en dues.

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

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

Ricarte sintetitza què implica cada fase d'aquest procés,

"El descubrimiento de los hechos exige que se determine y se defina el problema. El descubrimiento de las ideas exige su producción así

como su perfeccionamiento. El descubrimiento de las soluciones exige una valoración y una toma de decisión.” (Ricarte, 1998:165)

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

Com apunta Pilar González a la seva tesi doctoral *La educación de la creatividad. Técnicas creativas y cambio de actitud en el profesorado* (1981)<sup>29</sup> molts d'altres autors, tals com Osborn (1953), Stein (1956), Gordon (1961), Parnes (1962), Barron (1964), Kneller (1965), Fernández Huerta (1968), Kaufmann (1970) i Roe (1972) van descriure la creativitat com un procés, tot i que el tipus de fases -encara que sigui superior i inferior- sempre resulten similars al de Wallas.

Per altra banda, Teresa Huidobro en la seva tesi doctoral titulada *Una definición de la creatividad a través del estudio de 24 autores seleccionados* (2004:72), després de repassar les obres de 24 autors<sup>30</sup> que han escrit sobre creativitat, va detectar que existien una sèrie d'activitats, de funcions mentals, que aquests autors mencionaven quan descrivien el procés creatiu que té lloc dins el cervell de l'individu. S'exposen a continuació, de major a menor citació per part dels autors:

- (1) Buscar solucions al problema, al magatzem de la memòria i a l'entorn extern
- (2) Generar a l'atzar múltiples solucions noves a un problema
- (3) Elaborar analogies, símls i metàfores
- (4) Detectar problemes i errors en el coneixement
- (5) Percebre les situacions i els problemes de manera nova
- (6) Adoptar una actitud lúdica
- (7) Estar alerta als aspectes de l'entorn relacionats amb el problema
- (8) Combinar idees senzilles en una idea més complexa
- (9) Qüestionar les normes i les suposicions bàsiques
- (10) Concebre i connectar idees de diversos camps d'activitat (transferir coneixements de diverses disciplines)
- (11) Delimitar les condicions del problema i de la solució
- (12) Distanciar-se del problema
- (13) Cercar noves idees a partir de la provocació, la cerca d'oposats, etc.
- (14) Reorganitzar de manera nova les dades sobre el problema

## 2.6 L'entorn creatiu

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

MIGUEL ÁNGEL ECHEVARRÍA (1995:27)

---

<sup>29</sup> González, Pilar. *La educación de la creatividad*. [En línia]. Biopsychology, actualitzat 21 març 2006 [Consulta: 20 abril 2011] Disponible a <[http://www.biopsychology.org/tesis\\_pilar/t\\_pilar03.htm#1.1.2](http://www.biopsychology.org/tesis_pilar/t_pilar03.htm#1.1.2)>

<sup>30</sup> Els 24 seleccionats per Huidobro (2004) s'han detallat prèviament en aquest mateix capítol, a l'apartat *L'individu creatiu*.

Com veurem, molts dels autors que han investigat sobre la creativitat consideren que aquesta no és només el resultat del grau d'intel·ligència de l'ésser humà i de la seva combinació amb la personalitat, sinó que també hi influeixen altres variables com són totes aquelles que tenen a veure amb el context, l'ambient o l'entorn creatiu. És a dir, que la creativitat es veuria influïda per factors biològics de la persona, per factors psicològics, però també, per factors socials. (Dacey i Lennon, 1998).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La creativitat, entesa des d'aquest enfoc, necessita que l'individu sigui capaç de convèncer als experts en la matèria (l'àmbit) sobre el fet que la novetat que ell aporta és significativa i valuosa. En aquest marc, l'autor defineix la creativitat com "the ability to add something new to the culture (...) such that it is sanctioned by some group entitled to make decisions as to what should or should not be included in the domain" (Csikszentmihalyi, 1999: 314)

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

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

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

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

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

"Podemos decir que la creatividad es al tiempo individual y social. Es algo individual porque es una cualidad de una idea, acción o producto nuevos efectuados por una mente individual. Es algo social porque esa idea, acción o producto nuevos son reconocidos socialmente e incluidos así en el campo de campos que es la cultura. Cabe señalar, por tanto, que no existe novedad, ni por ende creatividad, si no existe reconocimiento social. Según esto, Gregor Mendel (1822-1884) no fue un científico creativo hasta inicios del siglo XX, y Johann Sebastian Bach (1685-1750) no fue un músico creativo hasta bien entrado el siglo XIX." (Martínez-Freire)<sup>31</sup>

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

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

<sup>31</sup> Martínez-Freire, Pascual F. *Rasgos básicos de la creatividad científica* [En línia]. [Consulta: 11 de març de 2011] Disponible a: <<http://webpersonal.uma.es/~FREIRE/Hipervc/Creatividad.htm>>

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

Segons aquest model (veure Figura 1) es poden identificar tres components de la creativitat:

- l'*expertise* (coneixement tècnic, de procediment i intel·lectual),
- les destreses del pensament creatiu (les tàctiques que empren les persones per afrontar els problemes, com ara la flexibilitat i la imaginació),
- i la motivació (intrínseca i extrínseca).



**Figura 1 Els tres components de la creativitat**

Font: Amabile, T.M. (1998: 77-78)

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

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

La *motivació intrínseca* és la que el propi individu determina a partir de les seves preferències personals. "Es la motivación para ocuparse en una actividad por su propio gusto, porque es intrínsecamente interesante, agradable o satisfactoria" (Amabile, 1999)

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

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

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

Així doncs, aquesta teoria sosté que la motivació i les emocions positives estan directament relacionades amb la creativitat. Els seus estudis han posat de manifest que els treballadors es mostren més creatius quan experimenten emocions positives, i que aquestes tenen lloc quan experimenten progressos. És per això que recomana als



directius de les organitzacions recolzar el progrés dels treballadors, per tal d'incrementar-ne la creativitat.

## 2.7 Tècniques de creativitat

Tot i que bona part dels autors coincideixen a l'hora d'afirmar que la creativitat pot ser estimulada i millorada emprant tècniques de creativitat, d'altres apunten que la seva eficiència no està clarament demostrada. De tota manera, poques evidències científiques demostren tampoc el contrari, de manera que continuen els esforços per buscar tècniques per a millorar el rendiment creatiu de l'individu (Alonso-Monreal, 2000:272).

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

Existeixen multitud de tècniques per a estimular la creativitat (veure Taula 4), que es poden classificar tenint en compte diversos paràmetres. Una de les classificacions més científicament reconegudes és la proposada per Jaoui (1979):

- (1) *Tècniques associatives*: són tècniques que s'inspiren en la Teoria associacionista de la creativitat (Mednick, 1962) i que utilitzen l'associació d'idees, estructures o dimensions com a procés creatiu. Entre les tècniques associatives hi ha el *brainstorming* (Osborn, 1953)
- (2) *Tècniques analògiques*: són tècniques que generen idees a partir d'analogies directes o inverses. Les tècniques analògiques deriven de la Teoria psicoanalítica i parteixen de la premissa que les millors solucions venen quan l'individu està en fase de pre-consciència (entre la inconsciència i la consciència). Dins les tècniques analògiques hi trobem la *sinèctica* (Gordon i Prince, 1962)
- (3) *Tècniques combinatòries*: són tècniques que combinen tècniques associatives i tècniques analògiques. Entre les tècniques combinatòries hi trobem les *connexions morfològiques forçades* (Koberg i Bagnall, 1981) i el *l·listat d'atributs* (Crawford, 1954)

Una altra de les classificacions és la de Rouquette (1973) que divideix les tècniques de creativitat segons estiguin:

- (1) *Centrades en l'enfocament*: són tècniques que busquen enfrontar els problemes d'un manera diferent als mètodes logicomatemàtics i científics. La *sinèctica* està considerada una tècnica centrada en l'enfocament.
- (2) *Centrades en l'objecte*: tècniques que segueixen un procés que permet un anàlisi sistemàtic i exhaustiu del problema i que busca solucions lògiques. Totes les *tècniques combinatòries* s'inclourien en aquesta categoria.

Les tècniques poden també dividir-se segons requereixin un procés *individual* o *grup*al, com proposa VanGundy a *Idea power: Techniques & resources to unleash the creativity in your organization* (1992). Aquest mateix autor, fa una classificació de les tècniques creatives segons aquestes:

- (1) ajudin a *re-dissenyar* i analitzar el problema,
- (2) ajudin a *generar noves idees*, o
- (3) ajudin a *avaluar i adoptar* les idees més apropiades.

Una altra manera de classificar les tècniques creatives és partint de si aquestes ajuden a:

- (1) la *fluïdesa*, per exemple el *brainstorming* o la tècnica coneguda com a *Phillips 66*,
- (2) la *flexibilitat* (per exemple l'ús d'*analogies*),
- (3) l'*originalitat* (per exemple les *relacions forçades*), o
- (4) l'*elaboració* (amb els *Sis barrets*, per exemple).

Tal com recull McFadzen (1998), Couger (1995) proposa una altra classificació tenint en compte si les tècniques creatives són *analítiques* o *intuïtives*, afegint que aquestes poden resultar de més utilitat als individus en funció del seu tipus de personalitat i de pensament (més analític-pragmàtic-lògic-racional o més intuïtiu-imaginatiu).

En funció dels tipus de creativitat descrits per Boden (1998) hi hauria tècniques:

- (1) *combinatòries* (que parteixen de la combinació d'idees),
- (2) *exploratòries* (que impliquen la generació de noves idees), i
- (3) *transformacionals* (que transformen una dimensió d'una estructura existent, permetent noves estructures)

Per a Nagasundaram i Bostrom (1994) la classificació de les tècniques creatives es basa en:

- (1) si aquestes *preserven el paradigma*. En aquest grup hi situen tècniques com el *brainstorming*, el *brainwriting*, l'abstracció progressiva i les associacions forçades.
- (2) *modifiquen el paradigma*. En aquest grup hi inclouen la generació de metàfores.
- (3) *trenquen el paradigma*. Inclouen tècniques com l'elaboració de *collages*, el *Wishful Thinking* o la *Guided Fantasy*, que impliquen poder expressar-se amb múltiples recursos (escriptura, pintura, dansa...) i que s'ajuda del joc i l'humor.

Aquests autors consideren que les tècniques del grup (1) fan que els participants es sentin més segurs i no requereixen que apliquin tanta imaginació ni expressivitat com les tècniques dels grups (2) i (3) que requereixen més dosis d'expressivitat i fantasia i que, per tant, recomanen dur a terme amb grups més experimentats.

Un altre sistema de classificació és el que proposa Michael Michalko a *Thinkertoys* (2006) on descriu multitud de tècniques per a desenvolupar la creativitat en l'àmbit empresarial. En el llibre divideix les tècniques entre:

- (1) *lineals* (es basen en la manipulació de la informació per a la generació de noves idees), i
- (2) *intuïtives* (es basen en la intuïció i la imaginació per a la recerca de noves idees).

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

Les tècniques emmarcades en el *pensament divergent*, segons els autors, són les que més s'han utilitzat per a estimular la creativitat. Es basen en estimular l'associació d'elements prèviament no relacionats. Entre els autors que han aprofundit en aquest tipus de tècniques hi ha les proposades per De Bono (1968), o la *Sinèctica*. Per contra, les tècniques del *pensament convergent*, afavoreixen el coneixement profund sobre el camp en què té lloc el problema i encoratja la relació d'idees dins d'aquest camp.

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

**Taula 4 Tècniques per a la generació d'idees**

Tècniques per a la generació d'idees	Anàlisi morfològic Analogies <i>Problem Solving Process</i> Biònica <i>Brainstorming</i> <i>Brainwriting</i> Connexions morfològiques forçades Crear en somnis CRE-IN Delphi Diagrames Distorsió DO IT L'art de preguntar El catàleg Escenaris futurs La brúixola (el per què de les coses) Galeria de famosos ( <i>Hall of fame</i> ) Generació d'idees a distància Ideart Idees animades Identificació o empatia Inspira video La inversió Llistat d'atributs Mapes mentals Mètode 635 Micro dibuixos <i>Morphing</i> Parrila FCB Puzles Fresh eyes Provocació (simulació a l'atzar) Psicosíntesi Random Words Relacions forçades (paraula a l'atzar) Role playing SIL Sinapsi Task forces Tècnica Dalí (imatges hipnòtiques) Tècnica Da Vinci Transferència conceptual TRIZ SCAMPER 4x4x4
--------------------------------------	---

Font: Taula elaborada a partir de les tècniques recopilades a Michalko (2001); Ricarte (1998); Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) i a les pàgines web de la Fundació Neuronilla para la Creatividad y la Innovación<sup>32</sup>, Innova Forum<sup>33</sup> i Creativity & Innovation MyCoted Science & Technology<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> Fundació Neuronilla para la Creatividad y la Innovación. *Técnicas creativas* [En línia]. [Consulta: 13 agost 2011] Disponible a: <<http://neuronilla.com/desarrolla-tu-creatividad/tecnicas-de-creatividad>>

<sup>33</sup> Innova Forum. *Creativitat i innovació* [En línia]. [Consulta: 10 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.innovaforum.com/index2.htm>>

<sup>34</sup> Creativity & Innovation MyCoted Science & Technology. [En línia]. [Consulta: 26 d'agost de 2013]. Disponible a: <[http://www.mycoted.com/Category:Creativity\\_Techniques](http://www.mycoted.com/Category:Creativity_Techniques)>

No és l'objectiu d'aquest treball de recerca fer una classificació exhaustiva de totes les tècniques de creativitat que existeixen. A continuació, el que pretenem és fer només un breu repàs a algunes de les tècniques que s'apliquen més en el sector empresarial i en el publicitari, per considerar-los els més propers a les relacions públiques<sup>35</sup>.

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

La tècnica del *brainstorming*<sup>36</sup>, també coneguda com *tempesta* o *pluja d'idees*, busca que sorgeixin quantes més idees millor entre un grup format per entre 6 i 12 persones tot post posant l'avaluació. En aquesta tècnica és clau la figura del moderador, qui ha de ser el responsable de garantir que tots els participants puguin aportar idees sense que els altres les censurin i, a la vegada, garantir que les idees se centrin en el tema fixat. També és important que hi hagi un secretari, que s'encarregui d'anotar totes les idees que van sorgint. Un altre aspecte a tenir en compte és estipular, abans que comenci la reunió, la durada que aquesta tindrà.

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

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

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

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

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

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

---

<sup>35</sup> Més endavant, en el capítol *Marc tèoric (Part III) Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques*, s'analitzen quines d'aquestes tècniques són les que els autors recomanen aplicar en relacions públiques.

<sup>36</sup> Osborn detalla com dur a terme correctament un *brainstorming* a: Osborn, A. *Brainstorming that works* [En línia]. [Consulta: 22 agost 2011] Disponible a: <<http://www.brainstorming-that-works.com/alex-osborn-brainstorming.html>>

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

- Substituir. (*Who else instead? What else instead? Other ingredient? Other material? Other tone of voice?*)
- Combinar (*How about a blend, an assortment, an ensemble? Combine units? Combine purposes? Combine appeals? Combine ideas?*)
- Adaptar. (*What else is like this? What other ideas does this suggest? Does past offer parallel? What could I copy? Whom could I emulate?*)
- Modificar. (*New twist? Change meaning, color, motion, sound, odor, form, shape? Other changes?*)
  - o Magnificar. (*What to add? More time? Greater frequency? Stronger? Higher? Longer? Duplicate? Exaggerate?*)
  - o Minimitzar. (*What to subtract? Smaller? Condensed? Streamline? Omit? Shorter? Split up? Understate?*)
- Buscar nous usos. (*New ways to use as is? Other uses if modified?*)
- Eliminar.
- Reorganitzar. (*Interchange components? Other pattern? Other layout? Other sequence? Change pace?*)

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

Segons De Bono el pensament vertical, o lògic, es caracteritza per l'anàlisi i el raonament. I és aquell en què les categories, les classificacions i les etiquetes són fixes. Per contra, el pensament lateral és lliure i associatiu. La informació s'empra no com una finalitat sinó com un mitjà per tal d'elaborar noves idees. Explora inclús allò aliè al tema. Utilitza processos de probabilitat. El pensament lateral, però, com indica el mateix autor, no és un sinònim del pensament divergent descrit per Guilford (1950) ja que,

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

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

- El *barret blanc*: que representa la informació i les dades que cal conèixer sobre el problema. Es basa en l'anàlisi neutre i el màxim d'objectiu possible.
- El *barret vermell*: que representa els sentiments, la intuïció i les emocions.
- El *barret negre*: que representa l'anàlisi dels riscos, els perills i les dificultats. És el barret de la cautela. És el del judici crític.

- El *barret groc*, que representa la visió optimista, els beneficis i el que es desitja aconseguir.
- El *barret verd*: que representa les possibilitats, les alternatives i les noves idees. És el barret centrat en la creativitat. Serveix per a plantejar possibilitats i hipòtesis.
- El *barret blau*: que representa la recapitulació i l'organització de totes les idees sorgides. És el que controla tot el procés de pensament per tal de seguir la guia establerta per aquesta teoria. Va marcant el proper pas en el raonament. Exigeix resums, conclusions i decisions.

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

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

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

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

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

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

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

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

La tècnica coneguda com *Sleep writing*, va ser desenvolupada per Guy Aznar (1974). El seu origen s'emmarca en el psicoanàlisi i pretén utilitzar un cert estat alterat de la

consciència o de mitja somnolència per potenciar la inventiva penetrant en el subconscient (Ricarte, 1998:176).

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

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

Una altra de les tècniques creatives més conegudes és la *sinèctica*. Va ser definida per William Gordon i George M. Prince, ambdós fundadors de la *Synectics Inc*, l'any 1962, com una teoria però alhora també com a tècnica de grup per estimular la creativitat. El seu objectiu era resoldre problemes mal definits en el món de l'empresa, especialment en l'àrea d'I+D. Gordon va descriure aquesta tècnica a *The metaphorical way of learning and knowing* (1971). Es basa en la convicció que la creació i la invenció són d'origen inconscient i irracional. Pretén, així, l'ús de mecanismes inconscients, apartant-se de la lògica i del raonament, per tal de buscar solucions en totes les direccions possibles. Els seus procediments s'assemblen als del psicoanàlisi i es basen en l'associació espontània de paraules, imatges i idees (Sierra Bravo, 1986:122). Com explica Romo (1997:179), la sinèctica, que és una paraula grega que significa "combinació d'elements aparentment contradictoris", parteix d'intentar convertir allò estrany en familiar i allò familiar en estrany.

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

- *analogies personals* (on cada membre del grup intenta implicar-se directament amb el problema)
- *analogies directes* (on es substitueix un objecte del problema per un altre i les característiques del segon s'intenten relacionar amb el primer)
- *analogies simbòliques* (parteix de la realització d'associacions remotes, intentant elaborar definicions)
- *analogies fantàstiques* (on es tracta de relacionar els desitjos i fantasies personals amb l'objectiu del problema).

En la tercera i última fase es tradueixen totes les idees intentant traslladar-se en solucions vàlides. Aquesta fase requereix la participació d'un expert que sigui coneixedor de la complexitat del problema i pugui validar les idees suggerides<sup>37</sup>.

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

El *llistat d'atributs* és una tècnica proposada per Robert P. Crowford l'any 1954 que busca com a objectiu generar noves idees creatives per tal de millorar serveis, productes o processos. La tècnica analitza un per un els atributs de l'objecte o el procés mirant com podrien perfeccionar-se o modificar-se<sup>38</sup>. Proposa realitzar llistes classificant cadascun dels atributs (per exemple: components o fases, característiques físiques, finalitats... ) i es busquen també sinònims i antònims.

---

<sup>37</sup> *Mètodes de creativitat*. [En línia] [Consulta: 6 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://yago1986.blogspot.com.es/2010/05/tema-3-metodos-de-creatividad.html>>

<sup>38</sup> Innovaforum. "Técnicas de creatividad" [En línia] [Darrera consulta: 6 de desembre de 2013] Disponible a: <[http://www.innovaforum.com/tecnica/atributs\\_e.htm](http://www.innovaforum.com/tecnica/atributs_e.htm)>

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

- (1) Identificar i descriure el problema i valorar la seva intensitat, atorgant-li un valor en una escala de l'1 al 10.
- (2) Especificació del problema, de construint el problema en tots els seus components
- (3) Re definir el problema sobre la base d'ajuntar dades. Es tracta d'aproximar-se al problema des d'una altra perspectiva afegint més informació.
- (4) Determinar els objectius i especificar de manera detallada la situació ideal que es desitja assolir.
- (5) Buscar alternatives i generar idees. Per a buscar alternatives es recomana tenir en compte qualsevol idea que sorgeixi i anotar-la, i combinar idees entre elles per veure si poden ajudar a que n'emergeixi una altra.
- (6) Valoració de les solucions. Avaluar les idees plantejades a partir d'una decisió grupal.
- (7) Selecció de les solucions més adequades i visualització de les conseqüències. Seleccionar una idea com a prioritària però buscant-ne també dos d'alternatives per si la primera no donés resultats
- (8) Aplicació i avaluació de les respostes, avaluant si les idees seleccionades assoleixen els objectius definits.
- (9) Ajustar els resultats obtinguts.

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

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

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

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



Una altra estratègia que s'utilitza en el sector publicitari per a elaborar el missatge és la coneguda com a *star strategy*, que va ser proposada per Jacques Séguéla de l'agència de publicitat RSCG l'any 1968 (veure Haag i Coget, 2010; Fernández Poyatos, 2011). A diferència de la USP i la *copy strategy*, l'*star strategy* desaconsella basar-se en un únic aspecte del producte, ja que considera que les persones escullen els serveis, els productes i les organitzacions no per un únic tret, sinó per la seva personalitat. Aquesta estratègia proposa tractar la marca o l'organització com si fos una persona famosa basant-se en tres elements: el físic (on es descriuen les característiques i les funcions del producte, la marca, el servei o l'organització), el caràcter (on es posen de manifest la personalitat i els valors), i un estil (l'ús d'un to i d'un llenguatge verbal i no verbal específic que s'ha de mantenir en tots els missatges).<sup>39</sup>

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

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

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

## 2.8 Elements que limiten i elements que estimulen la creativitat

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

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

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

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

Dins dels *bloquejos de percepció* hi situa:

- la dificultat per aïllar el problema;
- la dificultat causada per una limitació excessiva del problema;
- la incapacitat de definir termes;
- la incapacitat per utilitzar tots els sentits per a la observació;
- la dificultat per percebre relacions remotes;

<sup>39</sup> Ministerio de Educación. Media Publicidad. *La expresión creativa: un concepto, una idea* [En línia]. [Consulta: 27 agost 2011] Disponible a: <<http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque6/pag3.html>>

- la dificultat per investigar allò obvi,
- i la incapacitat per distingir entre causa i efecte

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

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

- el desig d'adaptar-se a una norma acceptada;
- el desig de ser, per sobre de tot, pràctics i econòmics;
- la creença que és de mala educació ser molt curiós i que no demostra intel·ligència dubtar de tot;
- el fet de donar massa importància a la competència o a la cooperació, fet que provoca que els individus tendixin a confiar menys en la seva pròpia iniciativa, recursos i creativitat;
- el fet de donar massa importància a les estadístiques i no contemplar l'amplitud de les dades més enllà de les mitjanes;
- les generalitzacions excessives;
- el fet de donar massa importància a la raó i la lògica;
- la tendència a adoptar una actitud de tot o res;
- tenir massa o massa pocs coneixements sobre el tema en qüestió,
- i la creença que no val la pena permetre's fantasiejar.

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

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

Pel que fa concretament al bloqueig emocional identificat com por a equivocar-se o a fer el ridícul, Echevarría (1995:134) reflexiona indicant que “una de las causas por las cuales se han perdido en la historia de la humanidad un gran número de buenas ideas es el temor a equivocarse o a hacer el ridículo”.

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

“Como la idea es nueva, no estamos seguros de que funcione. Quizá sea necesario invertir tiempo, dinero, energía y esfuerzo para obtener los primeros beneficios. Muchas personas y la mayoría de las organizaciones son algo reacias a invertir este tiempo, dinero, energía

y esfuerzo, aunque sepan que a largo plazo será fundamental” (De Bono, 2007:21)

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

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

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

Una opinió compartida per De Bono quan afirma,

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

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

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

Charles H. Clark recopilà una sèrie de *frases assassines* i *frases suïcides* de la creativitat. Va definir les *frases assassines* com aquelles que anul·len les idees; mentre que les *frases suïcides* eren les que actuaven com a defensives de la creativitat. Clark, qui fou membre de la *National Association of Manufactureres*, va incloure exemples d'aquestes frases al llibre *Brainstorming* que va escriure l'any 1958. Les frases que va identificar, tot i referir-se bàsicament a l'àmbit de la tecnologia i l'enginyeria, poden també extrapolar-se a altres sectors. Alguns exemples de les *frases assassines* que Clark recopilà són:

*Mai ho hem fet així..., No funcionarà..., No tenim temps..., No tenim personal..., No entra en el pressupost..., Ja ho hem intentat..., Encara no estem preparats..., En teoria molt bé, però, es pot posar a la pràctica?, Massa acadèmic..., Què pensaran els nostres clients?, Si fos tan bona idea ja l'haguessin suggerit..., Massa moderna..., Massa antiga..., Deixem-ho per un altre moment..., Vostès no comprenen el nostre problema..., Som massa petits per això..., Som massa gran per això..., Tenim massa projectes en aquests moments..., Primer fem una investigació de mercat..., Ho fem de la mateixa manera des de fa més de vint anys, de manera que ja deu estar bé..., A qui se li ha acudit aquesta bestiesa?, Simplement sé que no funcionarà..., Formem una comissió..., Pensem-nos-ho*

*durant un temps i vegem com se succeeixen els esdeveniments,..., No és un problema nostre..., No funcionarà en la meua àrea..., Mai ho aprovarà la gerència de l'empresa..., Els clients no ho adoptaran..., No vagis tan ràpid..., Per què innovar? Les nostres vendes continuen en ascens..., Millor esperar i veure..., Una altra vegada amb això..., Presenta-ho per escrit..., No veig la relació..., No serveix en la nostra indústria..., El reglament no ho permet..., Políticament és dinàmica..., Sona molt bé, però no crec que funcioni... No entra dins dels nostres plans..., Cap reglament ho contempla..., Mai hem utilitzat aquest enfocament..., No està al manual..., Significarà més feina..., No és la nostra responsabilitat..., Sí, però..., Augmentarà els costos..., És massa aviat..., És massa tard..., Molestarà a..., No donarà bons resultats..., La nostra gent no ho acceptarà..., No compreneu el problema...*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un altre dels elements que s'ha detectat que ajuda a incrementar la creativitat dins les empreses és aconseguir alinear les tasques assignades als empleats amb els seus propis interessos professionals (Hammerschmidt's, 1996; Zuckerman *et al.*, 1978, Mumford, 2000).

Richard Luecke, a *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación* (2004) recull una sèrie d'elements que obstaculitzen i fomenten la creativitat dins les empreses (veure Taula 5)

Taula 5 Elements que obstaculitzen i elements que fomenten la creativitat

Obstacles a la creativitat	Elements que fomenten la creativitat
Miopia per veure els recursos.	Iniciativa.
Seguir les regles massa al peu de la lletra i massa sovint.	Capacitat per pensar fora de les regles.
Considerar fer provatures com quelcom frívol.	Gust per provar coses.
Focalització només en una resposta correcta.	Focalització en explorar possibilitats.
Ser crític.	Acceptar les coses.
Por al fracàs.	Capacitat per acceptar el fracàs i aprendre d'ell.
Incomoditat amb el risc.	Córrer riscos de manera intel·ligent.
Dificultat per escoltar altres opinions i punts de vista.	Escolta activa i acceptació de les diferències.
Falta d'obertura a les idees.	Ser receptiu a les idees.
Evitar l'ambigüitat.	Col·laboració i beneficis mutus.
Intolerància.	Tolerància a l'ambigüitat.
Falta de flexibilitat.	Tolerància.
Abandonar massa ràpid.	Flexibilitat.
Preocupació excessiva pel que pensin els altres.	Persistència.
Creença que un mateix no és creatiu.	Preocupació per un mateix.
	Reconèixer el propi potencial creatiu.

Font: HMM *Managing for creativity and innovation*. Recollit per Luecke, R. (2004:51)

A la pàgina web d'Innova Forum recullen el que anomenen els *10 manaments de la creativitat corporativa*<sup>40</sup> que formen la paraula innovadors.

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

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

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

<sup>40</sup> Innova Forum . *Els 10 manaments de la creativitat corporativa que formen la paraula innovadors* [ En Línia]. [Consulta: 10 juny de 2011]. Disponible a: <<http://www.innovaforum.com/index5.htm>>

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

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

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

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

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

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

“La verdadera clave para entender la sociedad moderna está en considerar que todos los seres humanos somos creativos por naturaleza. Son muchos talentos los que se han desperdiciado por no haber tenido una educación apropiada para estimular la capacidad creadora de los niños y jóvenes.” (Menchen)<sup>41</sup>

“En la escuela primaria habría que suponer que es el período educativo en el que más se fomenta la creatividad, pero ciertas realidades parecen mostrar otra cosa. No existe ninguna materia que aborde específicamente el tema de la creatividad; tampoco existe la creatividad como categoría de evaluación, como lo es la conducta (patrón homogeneizante y disciplinador de comportamiento), y si nos atenemos a las evaluaciones estandarizadas veremos que lo que se premia es la memoria y las capacidades analíticas, y difícilmente la creatividad. Esto se mantiene a lo largo de la enseñanza secundaria y la terciaria.” (Pascale)<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Menchen, F. Construir ciudades creativas es un arte. *Revista RecreArte* [En línea]. Diciembre de 2009, 11 [Consulta: 17 agost 2011]. Disponible a: <[http://www.relajacioncreativa.net/IMG/pdf/R11\\_-\\_5.B\\_-\\_Construir\\_ciudades\\_creativas\\_es\\_un\\_arte.Francisco\\_Menchen.pdf](http://www.relajacioncreativa.net/IMG/pdf/R11_-_5.B_-_Construir_ciudades_creativas_es_un_arte.Francisco_Menchen.pdf)>

<sup>42</sup> Pascale, P. *La creatividad, valor y capital cultural* [En línea]. [Consulta: 27 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.chasque.net/frontpage/relacion/0312/creatividad.htm>>

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

(Porcar de Yelós, 2008)<sup>43</sup>

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

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

A l'Estat espanyol, el catedràtic de Filosofia José Antonio Marina (*Teoría de la Inteligencia Creadora*, 1993; *El aprendizaje de la creatividad*, 2013) ha estudiat àmpliament la importància de l'ensenyança de la creativitat en l'educació. Per a aquest autor, si 'crear' és un acte, la 'creativitat' és una capacitat, una competència, és l'hàbit de crear<sup>44</sup>, quelcom que es pot ensenyar i que requereix de la pràctica.

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

- L'orientació cap a l'èxit. En aquest sentit, Torrance opina que l'educació nord-americana prepara per l'èxit, però no per la frustració o el fracàs, tot afirmant que “la orientación hacia el éxito, cuando se la recalca demasiado, va en detrimento del crecimiento creativo porque el aprendizaje de la creatividad supone experimentar, correr riesgos, tener errores y corregirlos” (Torrance, a Davis i Scott, 1992: 184)
- La recerca de l'acceptació del grup. Torrance considera que la pressió de grup pot dur al conformisme i a inhibir el pensament creatiu.
- Les sancions a les preguntes i a l'exploració. La por a fer preguntes és un altre factor que pot limitar la creativitat de l'individu.
- L'associació de la sensibilitat al rol femení i de la independència al rol masculí, ja que segons Torrance, el comportament creatiu per la seva pròpia naturalesa requereix sensibilitat i pensament independent.
- La consideració de les divergències com a anomalies, ja que, segons l'autor, “ha persistido la idea de que cualquier divergencia de las normas de conducta es insalubre, inmoral y debe ser corregida.” (Torrance, a Davis i Scott, 1992: 186)

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

---

<sup>43</sup>Porcar de Yelós, M.L. La resolución de problemas y la creatividad. *Mendomatica. Revista digital de matemática*. [En línia]. Novembre 2008, 17 [Consulta: 29 agost 2011]

Disponible a:

<[http://www.mendomatica.mendoza.edu.ar/nro17/Porcar\\_ProblemasCreatividad\\_17/Problemas%20y%20creatividad\\_M.%20Porcar\\_17.pdf](http://www.mendomatica.mendoza.edu.ar/nro17/Porcar_ProblemasCreatividad_17/Problemas%20y%20creatividad_M.%20Porcar_17.pdf)>

<sup>44</sup> Marina, José Antonio. Blog. [En línia]. [Consulta: 9 d'agost de 2013]. Disponible a:

<<http://www.joseantoniomarina.net>>



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

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

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

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

L'any 2011, en una entrevista al programa de Televisió Espanyola "Redes"<sup>45</sup>, Robinson reflexiona sobre l'ensenyament de la creativitat afirmant que totes les persones tenen la capacitat de ser creatives, tot i que moltes d'elles viuen convençudes del contrari.

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

Tanmateix, Robinson també explica que no només és necessari que canviï l'entorn, sinó que cal que les persones adoptin una actitud creativa que vagi més enllà de l'adquisició de coneixements. Subratlla en aquest sentit, que la capacitat d'imaginació i la intel·ligència és el que diferencia els humans de la resta d'espècies animals i que, per tant, es tracta de capacitats que s'han de potenciar.

---

<sup>45</sup> Televisió Espanyola La 2. Redes. *Los secretos de la creatividad* . 27 de març de 2011. [En línia]. [Consulta: 10 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.rtve.es/alcarta/videos/redes/redes-los-secretos-de-la-creatividad/1056427>>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.9 L'avaluació de la idea creativa o del producte creatiu**

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

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

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

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

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

Així mateix, en un article titulat "The definition and measurement of creativity: What do we know?" (*Journal of Advertising Research*, 2004), els investigadors de la creativitat en publicitat El-Murad i West revisen les aportacions que diversos autors - Dillion (1975), Reid i Rotfeld (1976), Moriarty (1986)- han fet sobre com es mesura la creativitat en publicitat tot opinant que, "to be successful, it must have *impact, quality, style, and relevance*. Ideas must be *new, unique, and relevant* to the product and to the target audience in order to be successful as solutions to marketing communications problems" (El-Murad i West, 2004:188). I conclouen que una idea creativa en publicitat hauria de reunir quatre característiques:

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

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

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

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

- Té novetat i valor tant pel pensador com per a la cultura.
- No és convencional. Requereix modificació o rebuig d'idees prèviament acceptades.
- És el resultat d'una elevada motivació i persistència.
- És el resultat de la formulació d'un problema que estava inicialment mal o vagament definit.

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

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

“Mientras la medida de la inteligencia refleja los valores básicos de una escuela tradicional, la creatividad no ha pasado de considerarse como un valor incipiente, más bien como una aventura que perturba al asentado modelo de persona y de educación tradicional. Es necesario reconocer que, del mismo modo que representa una idea más libre y abierta de persona, también representa una forma más ambigua e imprecisa a la hora de ser evaluada.”<sup>46</sup>

Una opinió compartida per Alonso-Monreal qui adverteix que s'ha de continuar investigant la relació entre creativitat i intel·ligència i buscar també un anàlisi més en conjunt de la creativitat, que aglutini les 4 P (producte, procés, persona i pressió o ambient). Tot afirmant que, “deben estudiarse cada vez más las interacciones entre todos los elementos tal como predicen las teorías sistémicas, en vez de limitarse a los elementos (proceso, persona, producto y contexto)” (Alonso-Monreal, 2000:63).

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

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

Aquests últims es basen en una investigació més qualitativa basada en auto informes de la personalitat, recolzant les seves teories a partir de la investigació dels individus que històricament han estat considerats 'genis'. En aquesta línia trobem autors com Galton (1869), Cox (1926) i Gardner (1995), que van estudiar exhaustivament les biografies d'artistes i científics.

Així, dins la *Teoria de les Intel·ligències múltiples* veiem com Gardner va analitzar la personalitat, el procés creatiu i les obres de set personatges històrics considerats grans creatius. Cadascun d'aquests individus representa a un dels tipus d'intel·ligència formulats en la seva teoria. Així, després d'estudiar a Sigmund Freud, va concloure que es tractava d'un exemple d'individu amb *intel·ligència intrapersonal*. El mateix va fer amb Albert Einstein, determinant que es tractava d'un exemple d'*intel·ligència lògico-matemàtica*, Pablo Picasso (*intel·ligència visual-espacial*), Igor Stravinsky (*intel·ligència musical*), T.S. Eliot (*intel·ligència lingüística*), Martha Graham (*intel·ligència cinestèsica-corporal*) i Mahatma Gandhi (*intel·ligència interpersonal*).

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

---

<sup>46</sup> Martínez-Vidal, A; Díaz-Pereira, P. *Evaluación de la creatividad motriz* [En línia]. [Consulta: 16 agost 2011]. Disponible a: < <http://webs.uvigo.es/x05/almacen/Tema%20III%20y%20IV.doc> >

Partint de la hipòtesi que la creativitat està més relacionada amb trets de la personalitat que amb aspectes cognitius, un dels tests més famosos dins d'aquesta visió és el conegut com a *test Alpha Biographical Inventory* del *Behavioral Research in Creativity Institute* (1968). Es tracta d'un qüestionari biogràfic amb 300 preguntes sobre diversos aspectes de la vida de la persona, com ara característiques de la vida familiar, estudis, etc. a partir del qual es fa una predicció sobre la creativitat i el rendiment futur. Altres tests que estudien la personalitat creativa són la *prova 16PF* de Cattell (1968) o l'*Adjective Check List* de Gough (1979).

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

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

Més endavant, Guilford (1950), com hem vist a l'apartat *Teories de la creativitat*, va desenvolupar en una teoria la diferenciació d'aquestes dues classes de pensament, i a partir d'aquest moment va desenvolupar-se una intensa etapa d'investigació sobre la creativitat, que va derivar en l'aparició dels anomenats *tests del pensament divergent*. Aquests tests, es caracteritzen per analitzar la capacitat dels individus de buscar múltiples i diferents solucions al problema que se'ls hi planteja.

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

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

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

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

Els resultats de l'estudi van concloure que els cursos de solució creativa de problemes eren tan beneficiosos per a estudiants d'alta o baixa habilitat creativa com per a

aquells amb nivells d'intel·ligència alts o baixos. El mateix succeïa pel que fa a l'edat: els cursos van resultar ser igual de beneficiosos per a totes les edats.

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

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

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

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

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

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

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

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

De tota manera, dins del sector la validesa d'aquests tests està qüestionada. En aquest sentit Del Río recull la reflexió de Juan de los Ángeles: "otra controversia 'clásica' es si la valoración ha de recaer sobre anuncios terminados o por el contrario, si ha de centrarse en el análisis de bocetos o esquemas, y si las consecuencias extraídas en este último caso se pueden considerar válidas" (Del Río, 2006:18).

Per altra banda, Toni Segarra, que és considerat un referent en creativitat dins el sector publicitari a l'Estat, va impartir una conferència com a ponent convidat on afirmava que, "Los tests castran la creatividad y hacen que el 98% de los anuncios sean basura."<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Segarra, Toni. Diálogos de cocina 2011. *Desaprender*. [En línia]. Donosti, 14 i 15 de març de 2011 [Consulta: 2 de maig de 2011] Disponible a: <[http://dialogosdecocina.com/2011/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=194](http://dialogosdecocina.com/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=194)>

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

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

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





### 3 Marc teòric (part II): Aproximació teòrica a les relacions públiques

#### Introducció

Tot i que no és l'objectiu d'aquest capítol fer un compendi de totes les teories de relacions públiques ni elaborar una recopilació exhaustiva de les diverses definicions que s'han fet al llarg de la història, sí que hem volgut fer una breu aproximació al seu estudi, per tal de revisar si en elles es menciona, i si es així sota quins paràmetres, la creativitat.

En primer lloc, hem revisat tres manuals de referència com són:

- *Managing Public Relations*, escrit per James E. Grunig i Todd Hunt l'any 1984 i del qual hem revisat l'edició espanyola de 2003 *Dirección de relaciones públicas*.
- *Public Relations: strategies and tactics*, de Dennis L. Wilcox i Glen T. Cameron, del qual hem revisat l'edició de 2012 que en castellà compta amb la participació de Jordi Xifra i porta com a títol *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*.
- *Effective Public Relations*, el manual escrit per Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom, del qual hem revisat l'edició espanyola de 2006, *Manual de relaciones públicas eficaces*, que compta també amb la col·laboració especial de Jordi Xifra i José Daniel Barquero.

Altres manuals que també s'han estudiat són els de Jefkins (1993), Seitel (2007), L'Etang (2009) i Black (2013); així com els llibres de Dozier (1995), Toth (2007) i Heath (1993, 2000, 2010). A nivell d'Espanya, també s'han consultat alguns dels treballs elaborats per autors com Noguero (1990), Arceo Vacas (2004), Barquero (2000), Villafaña (2008), Castillo (2009), Xifra (2011), Lalueza (2006, 2010, 2011a i 2011b) i Matilla (2007, 2011).

S'observa que en aquestes obres analitzades no es dedica cap capítol ni cap apartat específic a la creativitat, tot i que sí que se'n fa menció quan s'aborden determinats temes, com ara les competències requerides al professional de les relacions públiques, quan es descriuen tècniques concretes com l'organització d'esdeveniments, o quan es presenten casos d'èxit on la creativitat hi ha jugat un paper clau.

En aquest capítol de la tesi es fa un breu repàs a aquestes mencions a la creativitat que provenen d'alguns dels autors més reconeguts de la nostra disciplina, a la vegada que es contextualitza el nostre objecte d'estudi fent un repàs molt introductori a la definició i les teories de les relacions públiques. Serà però en el proper capítol (Marc teòric III: *Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques*), on farem un repàs més exhaustiu de la literatura específica sobre el nostre objecte d'estudi.

#### 3.1 Definicions de relacions públiques

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

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

En el manual de Wilcox *et al.* (2012), per exemple, es recopilen diverses definicions del que són les relacions públiques, incloent la que va publicar en el seu editorial la revista *PR News*; la que va formular l'any 1976 Rex Harlow, el fundador del que avui és la Public Relations Society of America (PRSA), després de recopilar més de 400 definicions de relacions públiques (*Public Relations Review*, 1976); la definició formulada pel British Institute of Public Opinion; l'aportada pel Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas de España; la del Dansk Public Relations Klub de Dinamarca; l'aprovada per l'Assemblea Mundial de Relacions Públiques que va tenir lloc a la ciutat de Mèxic l'any 1978; la formulada per la Federació Interamericana de Relacions Públiques.

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

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

Per a Wilcox *et al.* (2012:6) la millor definició de la pràctica moderna actual de les relacions públiques és la que van formular Long i Hazelton, quan indicaren que “les relacions públiques són una funció directiva de comunicació a través de la qual les organitzacions s'adapten, alteren, o mantenen el seu entorn amb l'objectiu d'aconseguir les metes de l'organització”.

I ho pensen així perquè consideren que situa les relacions públiques com a quelcom més que simple persuasió, i que insta a establir una “comunicació oberta, bidireccional, i una comprensió mútua, amb la idea que l'organització també canviï les seves actituds i comportaments al llarg del procés.” (Wilcox *et al.*, 2012: 7). Així, segons aquests autors, les relacions públiques s'haurien de definir a partir de sis conceptes clau:

- (1) que les relacions públiques són una activitat deliberada, amb intencionalitat i dissenyada per influir, oferir informació, aconseguir la comprensió i retroalimentació.
- (2) que es tracta d'una activitat planificada, organitzada i que requereix investigació i anàlisi.
- (3) que s'ha de basar en resultats ja que “les relacions públiques, per si soles, no poden crear una bona voluntat ni el recolzament social si l'empresa no és sensible a les preocupacions de la comunitat”.
- (4) que hauria de beneficiar mútuament organització i al públics.
- (5) que hauria de perseguir una comunicació bidireccional.
- (6) que es tracta d'una funció directiva ja que “les relacions públiques aconseguixen la seva màxima eficàcia quan formen part íntegra del procés de presa de decisions de l'alta direcció” (p.9-10).

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

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

Cinquanta anys abans existien ja definicions de la pràctica de les relacions públiques que incidien en la importància de tenir en compte els interessos dels públics de les organitzacions. Així, els autors nord-americans Nielander i Miller, després d’elaborar un compendi de diverses definicions de relacions públiques, van formular la següent definició pròpia on ja esmentaven la importància de la mútua entesa:

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

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

El professor emèrit de la Universitat de Houston Robert L. Heath (2001:8), ofereix una definició de la professió centrada també en la construcció de relacions, tot expressant que “public relations is a relationship-building professional activity that adds value to organizations because it increases the willingness of markets, audiences, and publics to support them rather than oppose their efforts”.

Per altra banda, Dozier i Lauzen (2000:4) van elaborar una definició de relacions públiques contemplada com a disciplina científica més enllà d’una activitat professional, descrivint-la com “the study of action, communication, and relationships between organizations and publics, as well as the study of the intended and unintended consequences of those relationships for individuals and society as a whole”.

A banda d’una disciplina científica, les relacions públiques són una pràctica professional relativament recent, la qual cosa ha provocat que hagi hagut de definir la seva pròpia identitat, moltes vegades -i com veurem més endavant-, intentant delimitar les seves funcions diferenciant-les d’altres pràctiques com la publicitat o el màrqueting. Així doncs, no és estrany que diferents associacions professionals del sector, tant nacionals com internacionals, hagin contribuït a la seva definició.

Fa més de trenta anys, a l’Assemblea Nacional de la Public Relations Society of America (PRSA) celebrada el 1982, es va adoptar formalment la següent definició, que també incidia en la importància d’establir relacions mútuament beneficioses entre les organitzacions i els seus públics: “public relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other”<sup>48</sup>. Després d’aquesta primera definició de relacions públiques, la PRSA va decidir al 2011 obrir un debat per tal de modernitzar-la. L’objectiu, tal com expressaven a la seva pàgina web, era:

“[...] to create a baseline definition that captures the core essence of what it is public relations professionals do; one that every professional

---

<sup>48</sup> PRSA. *Public Relations defined* [En línia] [Consulta: 12 de gener de 2011]. Disponible a: <<http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined>>

could reference, use and improve upon by adding context specific to what they do, and how they do it.”<sup>49</sup>

La definició consensuada i referendada entre els membres de la PRSA va tancar-se finalment el 23 de febrer de 2012 emprant els següents termes: “public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.”<sup>50</sup>

A nivell supranacional, associacions com l’Internacional Communications Consultancy Organisation (ICCO) que aglutina agències de relacions públiques de tot el món, en la declaració coneguda com *The Stockholm Charter* i aprovada l’any 2003, descriu la funció de les empreses consultores com, “professional service firms that help clients influence opinions, attitudes and behaviour.”<sup>51</sup>

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

“Public relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics.”<sup>52</sup>

A l’Estat espanyol, al Decret de 1092/1975 de 24 d’abril, es definia la professió de relacions públiques com “una moderna tècnica de comunicació social exercitada com una activitat professional entre una persona jurídica i els seus públics, realitzant funcions o tasques amb el propòsit de crear una confiança entre els parts”<sup>53</sup>. Més endavant, al Decret 1057/1976 del 8 d’abril es determinaven els terminis per la sol·licitud al registre Oficial de Tècnics en Relacions Públiques. També a l’Estat, l’Associació d’Empreses Consultores en Relacions Públiques i Comunicació (ADECEC), defineix a la seva pàgina web les relacions públiques com “les estratègies per a generar confiança entre l’empresa i els seus públics, i així predisposar de manera positiva”<sup>54</sup>.

La cerca d’una concepció consensuada entre l’enfocament acadèmic i professional és ressaltada per Toth (2010), quan recorda que diversos autors i entre ells Broom (2006:142) expressen que “we owe the profession and the academy our best efforts to build theory that advances both the practice and our understanding of how it functions”.

---

<sup>49</sup> PRSA. *Public Relations Defined: Our Teachable Moment* [En línia] [Consulta: 13 de març de 2012]. Disponible a: <<http://prsay.prsa.org/index.php/2012/02/23/public-relations-defined-our-teachable-moment/>>

<sup>50</sup> PRSA. *A Modern Definition of Public Relations* [En línia] [Consulta: 13 de març de 2012]. Disponible a: <<http://prsay.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>>

<sup>51</sup> ICCO. *Stockholm Charter* [En línia] [Consulta: 12 de gener de 2011]. Disponible a: <<http://iccopr.com/Member-Benefits/Stockholm-charter.aspx>>

<sup>52</sup> CIPR. *About PR* [En línia] [Consulta: 12 de gener de 2011]. Disponible a: <<http://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>>

<sup>53</sup> BOE. 13-05-1976. [En línia] [Consulta: 7 de març de 2014]. Disponible a: <<http://www.boe.es>>

<sup>54</sup> ADECEC. *Agencias de consultoría* [En línia] [Consulta: 12 de gener de 2011]. Disponible a: <<http://www.adecec.com/index.html>>

### 3.2 Un problema de terminologia

Comunicació estratègica, comunicació corporativa, comunicació empresarial, comunicació organitzacional,... sovint són termes emprats a nivell professional com si es tractés de sinònims davant certa resistència a utilitzar el concepte de relacions públiques.

Com apunten A. Arceo (a J.L. Arceo, 2004) i Matilla (2007) moltes de les empreses que es dediquen a l'exercici professional de les relacions públiques a l'Estat espanyol prefereixen emprar altres termes com el de 'consultora de comunicació', en comptes de definir-se com a 'consultores de relacions públiques'. Un dels possibles motius el trobem en un estudi publicat per la mateixa patronal del sector (ADECEC, 2002:46) que constata que moltes consultories consideraven que el concepte de relacions públiques estava desprestigiada.

Magallón també detecta la preferència per l'ús d'altres terminologies en el mateix àmbit universitari, observant com el terme Relacions Públiques desapareixia d'algunes assignatures inclús quan específicament desenvolupant continguts propis de la disciplina,

“Al parecer, los gabinetes de relaciones públicas han dejado de existir en la formación universitaria: se han convertido en gabinetes de comunicación, la práctica profesional de las relaciones públicas en niveles superiores de las organizaciones, ahora aparecen como direcciones de comunicación (los famosos DIRCOM). Las técnicas específicas de las relaciones públicas son ahora técnicas de comunicación: organización de eventos, protocolo, de relación con los medios...” (Magallón, a J.L. Arceo Vacas, 2004: 379-380)

És aquest un problema que només afecta a l'Estat espanyol? Com veurem a continuació, sembla ser que no. La preferència per emprar el terme 'comunicació' en comptes de 'relacions públiques' ha estat observada per Van Ruler i Vercic (2004) i Xifra (2005).

Tot i que a nivell teòric s'emfatitza que la comunicació és només un dels aspectes que integren el rol de relacions públiques, ja que implica també la gestió de la reputació (veure Hutton *et al.*, 2001; Arceo, 2004), actualment el problema de denominació continua vigent en el terreny professional.

Com recorden Wilcox *et al.* (edició 2009:15), un informe de l'*O'Dwyer's PR Services Report* posava de manifest que, de les 500 grans empreses incloses a la revista *Fortune*, el terme més utilitzat per descriure l'activitat de relacions públiques -concretament en 165 empreses- era el de 'comunicació corporativa'; quedant 'relacions públiques' en segon lloc i només emprant-se en 64 de les 500 empreses analitzades. Altres termes per definir l'activitat eren 'assumptes públics', 'comunicació', 'relacions corporatives' o 'assumptes públics corporatius'. Un dels motius d'aquesta preferència per emprar altres termes a nivell professional, sobretot pel que fa a la designació del rol de director de relacions públiques -que en la majoria d'empreses es coneix com a director de comunicació- és que es considera que el terme de 'comunicació', o més específicament 'comunicació corporativa', engloba totes les comunicacions de l'empresa, inclosa la publicitat, la comunicació de màrqueting, els *public affairs*, les relacions amb la comunitat i la comunicació interna.

De tota manera, Cutlip *et al.* (2006) es mostraven optimistes al afirmar que no hi ha cap raó per pensar que algun altre nom substituirà el de relacions públiques, ja que aquest ha sobreviscut a més de cent anys d'ús tant en l'àmbit professional com en l'acadèmic, i cada vegada més en la població.

L'editor de la revista *The Holmes Report* no dubta a l'hora de qüestionar aquest poc ús del terme relacions públiques a nivell professional:

"We believe that's a mistake. It's a mistake first because there is really no better description than public relations for what this new age requires. This is an age in which organizations need to focus on building strong, authentic, mutually beneficial relations between themselves and the public" (Paul Holmes, 2012:9)

### 3.3 Teories de les relacions públiques

Tot i que des de la teoria de les relacions públiques es recorda que la seva pràctica es trobava ja en l'ús de la retòrica persuasiva per part d'Aristòtil, el reconeixement com a professió es situa a principis del segle XX, essent el nord-americà Ivy L. Lee considerat un dels pioners. Lee començà a exercir com a relacions públiques als Estats Units, l'any 1906, i, tal com recull Xifra (2011:50) és reconegut per concebre l'exercici de les relacions públiques com una cerca de la confiança amb els públics, basant-se en una comunicació caracteritzada per la franquesa, la veritat i l'honradesa; allunyant-se així de la persecució dels periodistes per aconseguir cobertura mediàtica.

De tota manera, qui àmpliament identificat com a pare de les relacions públiques modernes és Edward Bernays<sup>55</sup>, qui va ser el primer en emprar i definir el rol de 'consultor en relacions públiques' en el seu llibre *Crystallizing Public Opinion* (1923)<sup>56</sup> i va impartir la primera classe sobre la matèria a la Universitat de Nova York. A nivell professional, a banda de treballar per diverses empreses privades, Bernays va ser assessor en relacions públiques de diversos presidents dels Estats Units.

A banda d'aquestes importants figures a nivell professional, el corpus teòric de les relacions públiques va néixer en un principi de la Teoria de la Comunicació però també de la Gestió Empresarial. Més endavant, però, es va anar forjant un corpus propi que ha donat peu a diversos paradigmes, alguns dels quals han dominat la disciplina al llarg de diverses dècades.

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

L'Escola Europea, considerada una de les primeres grans escoles teòriques de la disciplina, va sorgir als inicis dels anys 70 als països francòfons, caracteritzant-se per una visió més humanista i basada en l'individu, la influència i la responsabilitat social de les organitzacions (Matilla, 2007:549). L'Escola Europea posava èmfasi en la dimensió ètica de la professió i es va centrar en l'estudi de les relacions públiques a partir de l'aprofundiment en el concepte de 'relació'. Així, va incidir en la "dependència sistèmica de l'empresa respecte als seus públics per tal d'aconseguir la realització dels seus objectius" (Xifra, 2011:59). Com recorda Xifra a "Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa" (*Historia y comunicación social*, 2006), Matrat, qui va ser fundador i president del Centre Européen des Relations Publiques (CERP) i autor també de *Relations publiques et management* (1971) va elaborar el codi d'ètica internacional de les Relacions Públiques, conegut també com a *Codi d'Atenes*, que va ser aprovat el 1965, construint "un cos teòric fonamental per al devenir de les relacions públiques i la seva dimensió estructural, allunyada de la perspectiva

<sup>55</sup> Una descripció acurada de la trajectòria vital i professional d'Edward Bernays la realitza Keith A. Larson (1978) al llibre *Public Relations, the Edward Bernays and The American Scene: a bibliography*.

<sup>56</sup> A l'Estat espanyol, el llibre va ser traduït al castellà i publicat als anys 90 per l'editorial Gestión 2000

instrumental que les considera un mer conjunt de tècniques al servei de les polítiques de comercialització” (Xifra, 2006: 230).

Si bé la Doctrina Europea va ser una de les primeres en assentar les bases teòriques de la disciplina, ha estat la Teoria de la Simetria i de l'Excel·lència, també coneguda com l'Escola de Maryland, la que s'ha convertit en la teoria dominant de les relacions públiques al llarg del segle XX i principis del segle XXI (Xifra, 2011:69). El professor de la Universitat de Maryland James E. Grunig és qui va conceptualitzar aquesta teoria a *Managing Public Relations*, llibre que va escriure juntament amb Hunt l'any 1984. La Teoria de la Simetria estableix quatre models: (1) l'agent de premsa, (2) l'informador públic, (3) la comunicació bidireccional asimètrica, i (4) la comunicació bidireccional simètrica, senyalant aquest últim com el que representa el model més evolucionat de les relacions públiques.

Part dels principis de la Teoria de la Simetria es troben en la influència de la Teoria dels Sistemes que té els seus orígens en el biòleg Karl Ludwig von Bertalanffy (1976) i que més endavant va ser aplicada a diverses disciplines, des de la Sociologia i l'Antropologia, fins als sistemes d'informació. Com indica L'Etang (2009:116) aquesta teoria veu el món com organismes vivents que, tot i que tenen els seus propis límits diferenciadors, també es relacionen i interactuen amb el seu entorn i amb d'altres sistemes. Les relacions i la interdependència entre els múltiples sistemes i subsistemes creen una xarxa holística de connexions.

L'any 1969 Grunig va aplicar la Teoria dels Sistemes a les Relacions Públiques influït per Lee Thayer (1968) qui a través de la Cibernètica havia aplicat la teoria dels sistemes a l'anàlisi dels fluxos de comunicació. A partir d'aquí, Thayer va categoritzar la comunicació de l'organització entre *diacrònica* o *sincrònica*, conceptes que associava també als de *monòleg* o *diàleg*. En el primer cas, la comunicació es considera persuasiva, mentre que en el segon es conceptualitzava com el resultat d'una negociació.

Segons Brown (2010), abans que la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència s'alcés com a paradigma dominant de les relacions públiques, el concepte de persuasió havia estat fortament lligat a les relacions públiques, però es considerà que restava 'ètica' en un model de comunicació equilibrada entre emissor i receptor.

L'any 1992, J.E. Grunig va acabar de definir la Teoria de l'Excel·lència en relacions públiques al llibre *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Llibre que, segons Brown (2010) rebia la influència del concepte d'excel·lència aplicat al *management* de les organitzacions i definit per Peters i Waterman's (1982) a *In Search of Excellence*. Les aportacions de James E. Grunig van suposar un important punt d'inflexió en la teorització de les relacions públiques, tan important que autors com Xifra (2011:65) consideren que encara no ha estat equiparada ni superada, tant a nivell nord-americà com internacional. El corpus teòric creat per Grunig s'alçà com a paradigma dominant en el sentit que el seu enfocament i les metodologies emprades s'han convertit en els eixos que han guiat la investigació en relacions públiques des dels anys vuitanta, fent a més que algunes de les seves idees hagin acabat convertint-se en un conjunt de "creences assumides sobre el que significa la disciplina" (L'Etang, 2009:34).

A Europa, però, si bé aquesta teoria ha comptat amb defensors com Gunter Bentele i Stefan Wehmeir (citats a Brown, 2010), d'altres autors n'han qüestionat la seva visió massa centrada en l'àmbit nord-americà.

Tot i així, i malgrat que en els últims anys han sorgit corrents crítics, Toth (2010) recorda que Grunig ha anat re formulant i adaptant els seus postulats al llarg dels anys, sempre però tendint a emmarcar la seva conceptualització en l'àmbit empresarial, defensant les relacions públiques com a funció estratègica dins les organitzacions. En aquest sentit, l'any 2009 escrivia,

“One that views public relations as a participant in organizational decision-making [...] a research based mechanism for organizational listening and learning. Its purpose is to help all management functions, including but not limited to marketing, to build relationships with their stakeholders through communication programmes that cultivate relationships with the publics that can be found within categories of stakeholders that are relevant to each management function” (Grunig, 2009:4)

Des del punt de vista de la gestió o *management*, ha sorgit també la Teoria de la Contingència formulada per Pang, Jin i Cameron (2007), que descriu com els professionals de les relacions públiques duen a terme decisions estratègiques per a resoldre problemes comunicatius de les organitzacions. Segons aquesta teoria centrada en l'àmbit organitzacional, les decisions estratègiques que apliquen els professionals de les relacions públiques es veuen influïdes per una sèrie de factors com: la mida de la pròpia organització, la seva cultura corporativa, la posició que ocupa el professional dins l'organigrama (si forma part o no de la coalició dominant), les pròpies característiques personals de càrrecs claus i dels màxims responsables de l'organització, etc. En definitiva, les característiques particulars de l'organització, dels seus directius i dels propis professionals de la comunicació (Toth, 2010).

Per altra banda, a principis del segle XXI va sorgir l'Escola de la Comunicació Integrada o Integral, que, a la vegada, es va dividir en dues escoles: l'Escola de la Comunicació Total i l'Escola de la Comunicació Corporativa. Pel que fa a l'Escola de la Comunicació Total, que entén la integració de la comunicació de màrqueting, de la comunicació corporativa i de la comunicació interna sota la supervisió d'un càrrec únic: el director de comunicació (o Dircom), tal com recorda Matilla (2007),

“La gestión estratégica de la *reputación corporativa* se dirige al logro de una buena reputación corporativa en tanto que activo intangible (*invisible asset*). El criterio por el que se rige para establecer la relevancia de sus públicos (*stakeholders*) posee un marcado signo económico mercantil y es mucho más restrictiva que la de la Escuela de las Relaciones Públicas. Se basa fundamentalmente en la persuasión.” (Matilla, 2007:549)

Com dèiem, però, de totes les teories existents, és la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència la que més pes i influència ha tingut en el desenvolupament de la disciplina. Aquest fet no ha impedit, però, que des de fa més d'una dècada estiguin sorgint veus crítiques provinents d'acadèmics i teòrics, els quals a la vegada han anat teixint un altre corpus teòric. Entre els nous paradigmes hi trobem la Teoria de la Retòrica, la Teoria Crítica, la Teoria Historicista, el Post modernisme, la defensa de la metodologia qualitativa en al investigació en relacions públiques, i un mix que contempla la influència de la globalització, la internacionalització i la multiculturalitat. Segons Brown (2010), totes aquestes postures es caracteritzen per ser contràries a l'existència d'un únic i legítim paradigma dominant en relacions públiques, tenint però en comú: un enfocament multi disciplinar, un èmfasi en el pluralisme i l'aposta per una major diversitat metodològica i cultural.

Si bé en un primer moment les veus crítiques a la Teoria de l'Excel·lència van arribar des d'Europa amb la que es coneix precisament com a Escola Crítica, formada per autors principalment del Regne Unit i dels països escandinaus, més endavant s'hi han anat incorporant nous autors provinents d'altres països com Austràlia i Nova Zelanda. Entre els autors de la corrent crítica trobem a L'Etang i Pieczka (1996, 2006), Galloway (2003), Van Bentele (2003), Schoenberger-Orgat i McKie (2005), Motion (2005), Ruler (2005), Edwards (2006), L'Etang (2009), Ihlen (2009), i McKie i Munshi (2011). Molts d'ells també van participar a la segona edició de *The SAGE Handbook of Public Relations*, publicat el 2010 sota l'edició i coordinació de Robert L. Heath.



La Teoria Crítica qüestiona el fet que la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència estableixi com a model ideal la simetria entre organitzacions i públics, quan la realitat està plena de relacions asimètriques, en què les organitzacions solen tenir més recursos, visibilitat i poder que els seus públics. Mckie i Munshi expressen la seva crítica al model de l'excel·lència de la següent manera,

“Junto con los teóricos más críticos [...] seguimos percibiendo la simetría bidireccional como una parte o todo de lo siguiente: errónea, ampliamente normativa en el mejor de los casos (y, en el peor, engañosa en su promesa de igualdad de intercambio entre realidades de poder desigual), muy restringida en la práctica y, hasta la fecha, estructurada para apoyar prácticas de exclusión social” (Mckie i Munshi, 2011:88)

Aquest qüestionament a la simetria bidireccional com a model ideal en relacions públiques és titllat també d'utòpic per Xifra,

“[...] ya es hora de terminar con la consideración de las relaciones públicas como la comunicación bidireccional simétrica que lo que pretende es el entendimiento mutuo y el consenso entre las organizaciones y sus públicos. Esto no es así porque es utópico, y es utópico porque, hoy y siempre, los profesionales de las relaciones públicas han prestado sus servicios a clientes y organizaciones que les han contratado para defender sus intereses en términos de imagen pública y reputación, es decir, en términos también económicos, pues una empresa necesita tener una reputación positiva únicamente para fomentar sus beneficios económicos.” (Xifra, 2011:19)

Els autors de la corrent crítica consideren que el paradigma dominant s'ha centrat en un enfocament massa funcionalista que ha primat l'estudi de l'efectivitat, l'excel·lència, l'avaluació, la professionalitat, el rol i l'*status* de les relacions públiques, oblidant altres temes com el llenguatge, la retòrica, la persuasió i el diàleg. Com recorda L'Etang (2009:27) el pensament crític en realitat va emergir als anys vint a partir del marxisme occidental centrant-se sobretot en l'estudi de la distribució del poder. Aquesta corrent de pensament, que entén la crítica no com a necessàriament quelcom negatiu, partia dels principis del desafiament de les assumpcions existents, de l'anàlisi i la crítica, i de l'alteració dels límits o dels camps a partir de la introducció de nous temes o enfocaments. La Teoria Crítica en relacions públiques, a més, defensa l'ús de conceptes d'altres camps d'estudi per tal d'ampliar la construcció de la disciplina de les relacions públiques, recordant que aquest és el procés que abans han seguit disciplines científiques ara ja consolidades com són la psicologia o la sociologia.

Així mateix, com recull Xifra (2011:74), part dels integrants de la Teoria Crítica aposten per desmarcar-se de la tradició positivista de la investigació en relacions públiques, basada sobretot en l'estudi de la pràctica professional, aportant una perspectiva sociològica que busca anar més enllà de la comunicació organitzacional i que té com a objecte d'estudi altres entitats com les nacions, les institucions, les comunitats i les organitzacions sense ànim de lucre. Mckie i Munshi (2011:102) subratllen al respecte que “l'accent nord-americà en els enfocaments centrats en organitzacions i grans empreses minimitza les relacions públiques com a mitjà amb el qual els grups, durant molt de temps, han defensat els seus casos i han buscat assolir els seus objectius”.

Una altra de les teories de les relacions públiques és la coneguda com a Teoria de la Retòrica. Dins d'aquesta teoria, hi trobem autors com Heath (2001, 2010), segons el qual les relacions públiques s'han de basar en una creació conjunta de significat emprant *advocacy*, argumentació i diàleg. El paradigma retòric considera que és clau que el procés de comunicació tingui especial èmfasi en la investigació sobre el que els públics, les organitzacions, el mercat i les audiències fan i diuen, per tal de poder-ne també interpretar els indicis i els comportaments (Heath, 2001:32). Altres autors dins d'aquesta perspectiva són Botan i Taylor (citats per Toth 2010), amb un plantejament

una mica diferent al de Heath, conegut com *cocreacionisme*, i que es basa en la premissa que els públics són cocreadors dels missatges i del procés de comunicació amb les organitzacions, de manera que els missatges són construïts per ambdues parts, mitjançant el diàleg. Toth (2010) i Bowen (2005) han intentat establir punts en comú entre la perspectiva simètrica i la retòrica, identificant que termes com *debat*, *discussió*, *negociació* i *col·laboració*, en realitat poden encabir-se també dins el concepte de 'simetria' de la teoria de Grunig.

En aquest repàs a les teories de relacions públiques, cal esmentar que una altra és la Teoria Historicista, que estudia l'evolució de les relacions públiques al llarg dels anys i que té en Brown (2010) un dels autors més destacats. D'altres autors que també s'han interessat per la història de les relacions públiques són Hiebert (1966), Pearson (1990) i Cutlip (2013), explorant també la relació entre les relacions públiques i altres formes d'influència. En aquest sentit, vinculant les relacions públiques a la sociologia i la història, aquests autors postulen que es poden establir els orígens de les relacions públiques molt abans del que tradicionalment s'ha considerat, que ha estat entre finals del segle XIX i principis del segle XX atribuint el seu origen com una conseqüència de la industrialització i de la comunicació de masses. Anys abans, Bernays (1923), a *Crystallizing Public Opinion*, ja identificava pràctiques de relacions públiques des de l'Antiguitat i repassava el pes que aquestes havien tingut en determinats períodes històrics (en el seu cas centrant-se en els Estats Units), remuntant-se a 1865. L'interès per la història de les relacions públiques s'ha convertit també en focus de congressos acadèmics internacionals com la International History of Public Relations Conference, que té lloc a Bournemouth, l'última edició del qual ha estat subjecte d'una edició especial de la revista *Public Relations Review (Public Relations History)*, juny de 2013).

Pel que fa a l'aproximació post modernista a les relacions públiques parteix de les pròpies premisses del Post modernisme: l'escepticisme vers les certeses absolutes i les veritats objectives, per la qual cosa aposta per l'adopció de diferents perspectives i l'aplicació de diverses metodologies. Des del punt de vista econòmic, el Post modernisme s'allunya del neoliberalisme i del lliure mercat, amb un esperit més antimaterialista. Segons Holtzhausen (citada per Toth 2010) les cinc característiques del Post modernisme inclouen: un èmfasi en les realitats individuals, la responsabilitat social i ètica, la contemplació de diferents idees i perspectives, i una filosofia que se centra més en la realitat immediata que en la cerca d'un estat ideal de societat. És per això que des de la Teoria Post modernista de les relacions públiques es critica la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència per trobar-la massa adherida a una concepció econòmica pròpia del capitalisme i del neoliberalisme. En paraules de Brown (2010:286), "symmetry-excellence theory reflects a modernist, progressivist, and fundamentally procapitalist worldview that postmodernism regards as neoliberalism".

Guy Debord (citada a Brown, 2010) és una de les veus més prominents del post modernisme en relacions públiques, un moviment les idees principals del qual estan recollides a Ihlen *et al.* (2009) i que, segons McKie i Munshi (2011:90), es caracteritza per anar més enllà de la racionalitat i "tractar els límits de la raó, l'epistemologia, la representació del món, la naturalesa del poder contemporani i la relativitat de les configuracions entre poder i coneixement".

Pel que fa als enfocaments metodològics, l'any 2000, Dozier i Lauzen (citats per Toth 2010) animaven als investigadors en relacions públiques a emprar diverses metodologies d'investigació i a no centrar-se únicament en l'ús de les tècniques quantitatives, que eren les que havien dominat l'estudi científic fins al moment. Des de la Teoria Crítica es considera que el fet que la Teoria de la Simetria s'hagi basat des dels seus orígens en una metodologia quantitativa emprant mostres probabilístiques, ha causat cert menys teniment de la investigació qualitativa. La causa, segons Brown (2010) estaria en l'intent de legitimació de les relacions públiques com a disciplina científica perseguit per la Teoria de la Simetria i l'Excel·lència, que la dugué a primar aquest ús de tècniques quantitatives, ja que es tractava també de les més emprades

en la Teoria dels Sistemes, que, com hem indicat, va influir de manera determinant en els postulats de Grunig. Aquest fet ha provocat, segons Brown, que els editors de les principals revistes científiques de la disciplina primessin al principi articles basat en estudis quantitativs, dificultant la publicació d'altres punts de vista. Per contra, la Teoria Crítica es caracteritza a més per emprar mètodes d'investigació qualitativs, inclús arribant a definir-se com a "antiquantitativa" (Xifra, 2011:75). Alguns dels autors que defensen l'ús de la metodologia qualitativa en relacions públiques són L'Etang (2009), i Daymon i Holloway (2011).

Actualment, les relacions públiques s'aborden acadèmicament i teòricament com un fenomen global, de manera que fenòmens com la globalització, la internacionalització, el feminisme i el pluralisme s'han convertit també en objecte d'estudi en l'àmbit de les relacions públiques. Autors com Sriramesh (2008), han ressaltat la importància d'una perspectiva internacional a l'hora d'aplicar programes de relacions públiques eficaços.

Altres teories de relacions públiques es basen en un enfocament antropològic i etnogràfic (McKie i Munshi, 2011), en el feminisme (L.A. Grunig i Toth, 2006:41), i el focus en l'*Issues Management* i la comunicació de crisi (Coombs i Holladay, 2009, 2013).

### 3.4 Competències del professional de les relacions públiques

Quan es descriu com hauria de ser el professional de les relacions públiques ideal, els autors i els mateixos professionals fan referència a diversos conceptes, com ara les competències professionals, les habilitats, les qualitats, els atributs, els coneixements específics... Així doncs, i a manera de preàmbul, considerem apropiat fer un breu repàs a alguns d'aquests conceptes.

Segons la segona edició del *Diccionari de la llengua catalana (DIEC)* elaborat per l'Institut d'Estudis Catalans<sup>57</sup>,

- Una *habilitat* és la "perícia, destresa, a fer alguna cosa". 1 f. [LC]
- Un *atribut* és la "qualitat o manera d'ésser considerada com a pròpia d'algú o d'alguna cosa". 1 m. [LC]
- Una *qualitat* és el "conjunt de propietats que constitueixen la manera d'ésser d'una persona o d'una cosa". 1 f. [LC]
- Una *característica* és quelcom "que pertany al caràcter, que constitueix o revela el tret distintiu d'una persona o d'una cosa, peculiar". 1 adj. [LC]

Pel que fa al concepte de *competència* –un terme molt emprat últimament en l'àmbit universitari des de l'aplicació del Pla Bolonya–, a la pàgina web de la UOC es descriu com:

"[...] el conjunt de capacitats que una persona posa en pràctica en el desenvolupament de la seva activitat professional i acadèmica, de manera eficient, autònoma i flexible. L'assoliment de la competència implica la combinació de coneixements, habilitats, actituds i valors que permeten [...] afrontar amb garanties la resolució de problemes en contextos acadèmics, professionals o socials."<sup>58</sup>

Una altra definició de competència és la que proposa Perrenoud (2001),

"Competence is the aptitude to confront efficiently a family of analogue situations, consciously activating and in a fast, pertinent and creative way, multiple cognitive resources: knowledge, capacities, micro

<sup>57</sup> Institut d'Estudis Catalans. *Diccionari de la Llengua Catalana (DIEC)*. Segona edició [En línia]. [Consulta: 14 d'agost de 2011]. Disponible a: <<http://dlc.iec.cat>>

<sup>58</sup> UOC. *Sobre el procés de Bolonya* [En línia]. [Consulta: 9 de desembre de 2010] Disponible a: <[http://www.uoc.edu/portals/catala/la\\_universitat/coneix\\_la\\_uoc/faqs/proces\\_bolonya/index.html](http://www.uoc.edu/portals/catala/la_universitat/coneix_la_uoc/faqs/proces_bolonya/index.html)>

competences, information, values, attitudes, and schemes of perception, evaluation and reasoning.” (a Tena *et al.*, 2006:2)

Anne Gregory (2008), catedràtica de Relacions Públiques, directora del Centre for Public Relations Studies a la Leeds Metropolitan University del Regne Unit i editora en cap del *Journal of Communication Management*, recorda que són diversos els autors que han descrit les competències requerides als professionals de les relacions públiques i cita a Grunig i Hunt (1984); Newsom *et al.* (2000); Cutlip *et al.* (2000); Black (edició 1995); Tench i Yeoman (2006); i Skinner *et al.* (2004). Així mateix, menciona les obres editades per associacions del sector com el Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2006) o el *Professional Bond* editat per la PRSA l'any 2006.

Després de repassar aquesta abundant bibliografia, Gregory (2008: 216 i 2017) considera que, malgrat tot, en ella no hi ha una descripció homogènia del que es considera competència professional en l'àmbit de les relacions públiques, conclouent que “this imprecision in the interpretation of what constitutes skills is endemic in the literature [...] there is no agreed competency identification framework for the public relations industry”.

Així mateix, aquesta autora opina que s'ha dut a terme molt poca investigació sobre quines són les característiques personals, els atributs, les habilitats, els coneixements i les experiències desitjables en els professionals de les relacions públiques. Des d'un enfocament empíric, Gregory va entrevistar a 17 professionals sènior de les relacions públiques que treballen per empreses públiques i privades del Regne Unit que compten amb més de 1.000 empleats, i que reportaven directament al CEO o pertanyien a l'equip directiu de primer nivell; per tal de conèixer com classificaven de més a menys necessàries les competències recollides al llistat proposat per Bertram (University Competency Framework, 2005).

Els resultats van ser lleugerament diferents entre els professionals que treballen en el sector privat i els que ho fan en el públic, tal com es mostra a la Taula 6.

**Taula 6 Competències del professional de les relacions públiques**

<b>Sector privat</b>	<b>Sector públic</b>
- Visió estratègica	- Comprensió de la situació a nivell global
- Lideratge i suport als altres	- Consell i implicació
- Empatia	- Vetlla per la reputació del servei
- Capacitat de treballar sota pressió mantenint una actitud positiva	- Presentació i comunicació
- Responsabilitat i implicació vers els objectius corporatius	- Presa de decisions
- Habilitat comunicativa (capacitat de comunicar de manera clara, consistent i convincent)	- Construcció de relacions sòlides
- Capacitat per prendre decisions i actuar	- Definició d'estratègies i conceptes
- Capacitat de treballar en equip	- Capacitat de treballar sota pressió
- Capacitat d'anàlisi i investigació	- Capacitat de persuadir i influir
- Capacitat de planificació	- Creativitat i innovació
-	

Font: Gregory (2008: 221)

Veiem que, segons aquest estudi, la creativitat i la innovació són competències que es valoren més en els professionals que treballen en els departaments de comunicació d'organitzacions del sector públic.

Per la seva banda, tot i que Wilcox *et al.* (2012) adverteixen que qualsevol intent de definir un únic tipus de personalitat al professional de les relacions públiques seria

poc útil ja que el sector requereix disposar de diferents personalitats, sí que identifiquen cinc habilitats essencials que ha de tenir un professional de les relacions públiques: (1) capacitat de redacció, (2) capacitat d'investigació, (3) perícia en la planificació, (4) capacitat de resoldre problemes i (5) competència empresarial i econòmica.

Si ens fixem concretament en la capacitat per a resoldre problemes, veiem que, a l'hora de descriure-la, els propis autors inclouen els conceptes d' 'innovació' i 'creativitat'.

“Las ideas innovadoras y los planteamientos nuevos son necesarios para resolver problemas complejos o hacer que un programa de relaciones públicas sea único y memorable. Las promociones y las subidas salariales son para aquellas personas que muestran a la alta dirección cómo se pueden resolver los problemas de forma creativa.”  
(Wilcox *et al.*, 2012: 26)

Segons Jefkins (1993:14) els sis atributs essencials que ha de tenir un professional de les relacions públiques són:

- L'habilitat per a comunicar, sigui el missatge escrit, oral, dibuixat, plasmat en una fotografia o filmat.
- L'habilitat organitzativa, la qual implica tenir en compte tots els detalls, inclòs el pressupost.
- L'habilitat de socialització amb tot tipus de gent, la qual cosa requereix empatia.
- Integritat, que deriva de la confiança i credibilitat per part dels públics interns de l'organització, però també per part dels externs inclosos els mitjans de comunicació.
- Imaginació, la qual considera necessària en qualsevol aspecte de les relacions públiques, ja sigui en la planificació d'una campanya o simplement en l'organització d'un esdeveniment, en l'elaboració de brífings per als fotògrafs, en la compra de mitjans, en l'edició de *house organs*, etc.
- I, per sobre de tot, la voluntat d'aprendre i de trobar noves solucions.

Veiem també com Jefkins ja mencionava l'any 1993 la imaginació, qualitat com hem vist al Marc teòric (part I) molt vinculada a la creativitat, entre les habilitats d'un bon professional de les relacions públiques.

Per altra banda, al seu llibre *ABC de las Relaciones Públicas*, Sam Black (1995) advertia que les relacions públiques no són un treball fàcil i que l'èxit exigeix posseir moltes qualitats, entre les quals inclou:

- sentit comú
- curiositat
- capacitat per a comunicar-se de manera oral i escrita
- flexibilitat
- resistència
- estar atent als detalls
- bona educació
- capacitat de superació
- i que li agradi la gent.

Tot i que en aquest llistat Black no menciona la creativitat, atributs com la flexibilitat i la curiositat, com hem vist en capítols anteriors, són mencionades pels teòrics de la creativitat com a característiques dels individus creatius.

Així mateix, Wilcox *et al.* (2012) expliquen que al PRSSA Forum de primavera de 1990 es van llistar les característiques personals que hauria de tenir un professional de les relacions públiques. Entre elles, es menciona una "forta creativitat". A l'estudi,

s'indicava també que un bon professional de les relacions públiques havia de: tenir sentit de l'humor, ser positiu i optimista, ser amigable i tenir facilitat per a conèixer gent, ser capaç de mantenir converses amb tot tipus de persones, tenir la capacitat d'assumir bé el rebuig i la frustració, ser capaç de persuadir amb facilitat, tenir bona aparença i transmetre una imatge professional, ser considerat i tenir tacte, disposar d'una bona oratòria, ser capaç d'aconseguir la confiança de l'alta direcció, gaudir estant envoltat de gent, saber escoltar, ajudar en la resolució de problemes, tenir una gran curiositat per diversitat de coses, gaudir llegint tot tipus de textos, tenir determinació per acabar els projectes, ser enèrgic, ser capaç de resoldre emergències inesperades, ser capaç de considerar els errors com a oportunitats per a aprendre, ser objectiu i capaç de veure la situació real dels fets, respectar les opinions dels altres, ser perceptiu i sensible, i, per últim, tenir la capacitat d'absorbir i retenir ràpidament nova informació.

Anys més tard, la Public Relations Society of America (PRSA) va elaborar *The Professional Bond. Public Relations Education and the practice* (2006), un informe on es recollien les competències requerides als professionals de les relacions públiques a partir d'una investigació que es va dur a terme entre professionals i docents. Així es detectava que les competències més requerides als nous professionals són:

- Capacitat de redacció.
- Pensament crític.
- Habilitats per a la resolució de problemes.
- Bona actitud.
- Capacitat per comunicar en públic.
- Iniciativa.

Mentre que als professionals sèniors en actiu, l'estudi mostrava que el que més se'ls exigia era:

- Capacitat d'investigació.
- Capacitat de relacionar-se de manera professional amb els mitjans de comunicació.
- Experiència laboral en el sector de les relacions públiques.
- Coneixements de direcció en comunicació i de *management*.
- Coneixements d'*issues management*.

Cutlip *et al.* (2006:150) també compilen les capacitats, coneixements, habilitats i qualitats que Jo Proctor havia descrit en un article publicat al *Public Relations Journal* i que es detallen a la Taula 7.

**Taula 7 Capacitats, coneixements, habilitats i qualitats en relacions públiques identificades**

Capacitats	Redacció efectiva Discurs persuasiu
Coneixements	Coneixements profunds dels mitjans de comunicació socials Comprensió del procés de direcció i gestió Perspicàcia en els negocis i les finances
Habilitats	En la resolució de problemes En la presa de decisions Destresa en el tracte amb el client Assumpció de responsabilitats
Qualitats	Estabilitat i sentit comú Energia i entusiasme Àmplia gama d'interessos i curiositat intel·lectual Saber escoltar Tolerància a la frustració Estil

Font: Cutlip *et al.* (2006:150)

Cutlip *et al.* (2006:151) també inclouen al seu llibre els 10 trets que Bill Cantor considerava calia tenir per assolir l'èxit en relacions públiques i que havia descrit també en un article publicat al *Public Relations Journal*:

- Resistir la tensió
- Iniciativa individual
- Curiositat per aprendre
- Energia, dinamisme i ambició
- Pensament objectiu
- Actitud flexible
- Servei als altres
- Actitud amistosa
- Versatilitat
- No ésser tímid ni insegur

De tots aquests trets, els més propers a la creativitat i, per tant, al nostre objecte d'estudi, són partint del que indiquen els teòrics en creativitat (veure *Marc teòric Part I*): la *curiositat* per aprendre i la *flexibilitat*.

En aquest sentit, especialment vinculada a la creativitat és la següent reflexió que fa Cantor sobre la importància de la inquietud i les ganes d'aprendre que haurien de tenir els professionals del sector:

“Dado que las relaciones públicas no son una ciencia exacta, a veces el profesional debe intentar varias aproximaciones para solucionar un problema y algunas de ellas puede que no funcionen. Y si no funcionan, no las contemplan como errores personales sino como oportunidades para aprender. Resuelven los problemas con persistencia e inteligencia.” (Cantor, citat per Cutlip *et al.*, 2006:151)

Cantor incideix també en la importància de la *flexibilitat* en un professional de les relacions públiques, i la descriu com la capacitat de contemplar les coses des del punt de vista dels altres; i la *versatilitat* com la capacitat d'actuar bé en gran quantitat d'àrees gràcies a un coneixement generalista,

“Los ejecutivos de éxito son capaces de actuar bien en gran variedad de áreas porque poseen un espíritu arriesgado y un interés verdadero por el mundo en general. Los mejores profesionales son generalistas con una especialidad. Desean aprender y su habilidad para centrarse en varios objetos les ayuda a ajustarse rápidamente en nuevas tareas, múltiples problemas y necesidades de sus clientes.” (Cantor, citat per Cutlip *et al.*, 2006:152)

Altres estudiosos de les relacions públiques com Pieczka i L'Etang (2006) també han identificat al llarg de les seves investigacions centrades en professionals de les relacions públiques del Regne Unit, la importància de la creativitat i la flexibilitat mental com a competències, manifestant que, “practitioners do not identify specific knowledge but rather focus on personal qualities such as creativity, lateral thinking, flexibility, articulateness, persuasiveness, common sense, and integrity” (p.279).

Per altra banda, des del propi sector professional, qui fou president i fundador l'any 1954 de Rubenstein Associates, Howard J. Rubenstein, opina també que entre els atributs clau que distingeixen als millors professionals de les relacions públiques hi ha la creativitat i la imaginació. Així, manifesta que,

“Ethics, intelligence, and willingness to put in the time and hard work are core characteristics. Good PR professionals should have the ability to write web and speak effectively. The final attribute is creativity and imagination, combined with an understanding of reality and practicality. Professionals in the field should be able to stretch the

envelope as far as technique and methodology go, without forgetting what they are trying to achieve.” (a Seitel, 2007: 126)

Una altra veu del sector professional, Amy Brinder, CEO de RF Binder Partners, Inc. (una de les empreses del Ruder Finn Group), considera que les qualitats més importants que els professionals d'una agència de relacions públiques poden oferir als seus clients són: la visió estratègica, la comprensió de les necessitats dels clients, la curiositat i la creativitat. Concretament sobre aquesta última opina que:

“We live in a world where there is a lot of clutter. Consumer and business people are being bombarded with messages from a variety of brands, business, institutions, etc. Creativity enables you to find a new way of looking at something or enabling other people to hear the message that you want to convey. That is more important than ever.” (a Seitel, 2007: 307)

Per altra banda, Aaron Cushman (2004), a l'article "50 years of PR passion; 20 tips for success" publicat a la revista de la PRSA *Public Relations Tactics* (2004: 21 i 29), entre els vint consells que dona a les futures generacions de professionals de les relacions públiques inclou el "pensar de manera creativa", i recorda les paraules del reconegut com a pare de les relacions públiques Edward Bernays "Make news, not news releases".

De la mateixa manera, John Budd, soci fundador i director de The Omega Group i premiat *PR Professional of the Year* per la revista *PR Week*, recull 10 consells per a futurs professionals de les relacions públiques, fruit de la seva dilatada experiència professional, entre els quals situa en setè lloc 'entendre i apreciar què és la creativitat'. I apunta que la creativitat:

“It's not an Eureka moment. It's seeing what others ignore; putting it in context with other happenings or events; instinctively reasoning an outcome and having an answer or a solution. It can make you unpopular upfront but appreciated later” (Budd, 2007:47)

A les dues edicions de l'estudi *Creativity in PR. A Global Study*, elaborat per *The Holmes Report* (2012 i 2013), al qual farem referència en detall al proper capítol, es posa també el focus en la creativitat com una competència clau en el sector de les relacions públiques.

A l'Estat espanyol, els resultats de l'estudi *El estado de la Comunicación en España 2010*, elaborat per l'Associació de Directius de Comunicació DIRCOM a través de l'anàlisi de les respostes de 265 directors de Comunicació d'empreses de l'Estat espanyol, mostren que la creativitat és una de les qualitats més importants per als responsables de Comunicació de les organitzacions, amb un percentatge entorn al 45%. Així, si bé les qualitats considerades més importants per als responsables de comunicació són la capacitat de comunicació oral i escrita (amb un 86,2%), la seva accessibilitat als mitjans de comunicació (74%), la seva influència a l'alta direcció (59,4%); seguidament citen altres qualitats destacables com l'empatia, l'alt coneixement tècnic dels productes/serveis de l'empresa, la creativitat i l'autoritat/lideratge (DIRCOM, 2010:28). Al *Decàleg dircom* (2014:14-16)<sup>59</sup> es descriu el perfil ideal del DirCom destacant-ne la formació i experiència econòmica i empresarial, la necessitat d'estar familiaritzat amb mètodes i tècniques d'investigació social aplicada i la formació i experiència en el sector de la Comunicació Corporativa i de la Publicitat. També es mencionen com a habilitats personals: la comunicació escrita i interpersonal, la visió estratègica, la capacitat d'influència, la capacitat de conducció d'equips, la flexibilitat per adaptar-se als canvis, l'actitud positiva i creativa per a fer front als reptes, tenir un esperit proactiu i resolutiu i la capacitat d'anàlisi i

<sup>59</sup> DIRCOM (2014). *Decàleg Dircom*. [En línia] [Consulta: 2 de març de 2014] Disponible a: <<http://www.dircom.org/catalunya/decaleg-dircom.pdf>>



de síntesi. Per últim, es subratlla que, “ser convincent, persuasiu, empàtic i excel·lent negociador (capacitat retòrica), amb intel·ligència emocional contrastada i capacitat relacional molt alta serà de gran ajuda per actuar com a mediador entre la seva organització i els seus públics clau.” (p.17)

Les competències professionals que han de tenir els futurs professionals de les relacions públiques van ser analitzades per Lalueza (2009) comparant-les amb les que contempla el sistema educatiu nord-americà. L'estudi es basava en l'anàlisi del *Libro blanco: títulos de grado en Comunicación* (ANECA, 2005) -on es donen les directrius d'aquests graus per adaptar-los al Pla Bolonya- i en l'anàlisi del ja mencionat informe *The Professional Bond* (PRSA, 2006). Com a conclusions va detectar que el nivell de coincidència entre els dos models formatius era molt elevat, ja que de les 19 competències identificades, 16 eren coincidents. Per altra banda, indicava que en el model espanyol sembla existir una tendència per desmarcar-se més de les competències més vinculades més al periodisme (com la redacció) i que fa més èmfasi, entre altres aspectes, en potenciar la creativitat.

“[...] el modelo formativo estadounidense se caracteriza por prestar mayor atención a los conceptos más genuinos de la disciplina (teoría relacional, *issues management*, bidireccionalidad...), por poner mucho énfasis en los aspectos éticos, por dar suma importancia a las competencias vinculadas a la comunicación oral y escrita y por potenciar los lazos con la profesión. El modelo español, a su vez, se caracterizaría por el énfasis en los aspectos psicológicos, la potenciación de la creatividad y del trabajo en equipo, la marcada voluntad de desmarcarse de las competencias consideradas periodísticas y la omisión de una perspectiva histórica” (Lalueza, 2009:150)

### 3.5 Rols professionals en relacions públiques

Pel que fa als rols professionals dins l'àmbit de les relacions públiques, alguns dels autors que més han abordat aquesta qüestió són Broom i Smith (1978), Broom (1982), Broom i Dozier (1986), Dozier (1992), Dozier i Broom (1995) i Cutlip *et al.* (2006).

Segons Cutlip *et al.* (2006:159-160), les relacions públiques exerceixen dins l'organització el que anomenen *funcions d'staff*, és a dir, aquelles funcions que “aconsellen i assisteixen a les funcions de línia”. Les funcions de línia, per la seva banda, són les que estan “relacionades amb la producció i el benefici [...], determinen les regles i fixen el rumb” de l'organització i “han de contribuir a les línies generals del negoci, més que a complir objectius autònoms o elaborar els productes finals de l'organització”. Com a *funcions de línia* aquests autors situen els departaments d'enginyeria, producció i màrqueting. Mentre identifiquen com a *funcions d'staff*, els departaments financer, jurídic, de recursos humans i el de relacions públiques. Els autors incideixen en la importància que tots aquests departaments es recolzin mútuament. Tot i així, apunten que les relacions públiques haurien de passar de funció d'*staff* a funció en línia, ja que les relacions públiques poden ajudar en la resolució de problemes, més enllà que comunicatius, de negoci.

En la definició més concreta dels rols que poden assumir els professionals de les relacions públiques, les aportacions de Broom (1982) i Broom i Smith (1978) recollides també a Cutlip *et al.* (2006) proposen quatre rols:

- tècnic en comunicació (*communication technician*)
- prescriptor expert (*expert prescriber*)
- facilitador de comunicació (*communication facilitator*)
- facilitador del procés problema-solució (*problem-solving process facilitator*)

Entenent com a rol, “esquemes de comportament per tractar situacions que sorgeixen a la seva feina i acomplir les expectatives del altres sobre què haurien de fer en el desenvolupament de la seva tasca” (Cutlip *et al.*, 2006:131).

I recorden que els quatre rols identificats poden ser desenvolupats a la vegada per un mateix professional de les relacions públiques, en funció de les circumstàncies. Segons aquests autors, el primer rol, el de *tècnic de comunicació*, fa referència als professionals encarregats de la redacció de notes de premsa i altra tipus de documentació, del contacte amb els mitjans de comunicació, l'actualització de la pàgina web, etc. Es tractaria del professional que executa les tècniques de relacions públiques i que no participa encara de la identificació dels problemes comunicatius ni en la recerca de les solucions, que li venen marcades per la direcció.

El de *prescriptor expert*, per la seva banda, descriu els professionals que són considerats autoritats en el que es refereix a la identificació de problemes comunicatius i en el desenvolupament i implementació dels programes de comunicació. Si adopta aquest rol, els autors alerten sobre el risc que el professional de les relacions públiques actuï aïlladament i sense comptar amb la implicació d'altres directius de l'organització i del director general.

Per contra, en el rol de *facilitador de comunicació*, els professionals de les relacions públiques actuen com a intermediaris de la comunicació entre una organització i els seus públics, mantenint una comunicació bidireccional. La seva finalitat també és mantenir a la direcció de l'empresa informada del que opinen els diferents públics de l'organització per tal que pugui prendre decisions d'interès mutu.

Per últim, el quart rol definit de les relacions públiques és el de *facilitador de la resolució de problemes*. En aquest cas el professional de les relacions públiques col·labora amb altres directius de l'organització a l'hora de definir i resoldre problemes de negoci, convertint-se, així, en membre de l'equip de planificació estratègica i part de la cúpula directiva de l'organització. En aquest cas “la manera de pensar de les relacions públiques s'eleva al nivell de la presa de decisions de gestió.” (Broom i Smith, 1979:47-59)

Gregory fa referència a la reducció a dos rols proposada per Dozier (1992): la de director de comunicació i la de tècnic en comunicació. Sobre aquests dos rols, els estudis de DeSanto i Moss (2005) identifiquen que entre les funcions de director de comunicació no només hi ha les pròpies del domini de les tècniques de relacions públiques i de la gestió d'equips, sinó que també són necessàries habilitats directives vinculades a treballs de comunicació més complexos, com ara l'expertesa en *issues management* o *media relations on corporate earnings*. En aquest sentit l'autora recorda que les investigacions de Moss *et al.* (2000) i Murray i White (2005) van detectar que els CEOs de les organitzacions trobaven a faltar un rol més estratègic en els professionals de les relacions públiques, conseqüència d'uns coneixements pobres en finances i del sector concret on opera cada empresa.

Marie E. Leichliter en la seva tesi Master of Arts defensada el 2001 a la Universitat de Pennsylvania (Califòrnia), analitzava els quatre rols descrits a Cutlip *et al.* (edició 2000) buscant si en la seva definició mencionaven la necessitat de creativitat, arribant a la conclusió que, tot i que aquests diferents rols es veurien afavorits pels coneixements sobre tècniques creatives, els seus autors no ho feien constar. Així, segons aquesta investigadora nord-americana, l'estudi de la teoria de la creativitat ajudaria molt als professionals que actuen com a *tècnics de comunicació* ja que podrien adoptar tècniques i recursos per tal d'aplicar-los en la redacció de múltiples documents; també als *prescriptors experts* els ajudaria a l'hora d'identificar problemes de comunicació i buscar-hi solucions, ja que incita també a utilitzar la intuïció com a habilitat per a la identificació de problemes comunicatius,

“Creative problem solving techniques provide one with the ability to find innovative and sometimes revolutionary thoughts that would otherwise remain buried. These connections could be imperative in the development of methods to head-off disasters. In addition, creativity theory encourages one to use intuition, the ability necessary for making predictions and identification of potential problems.” (Leichliter, 2001:18)

Per a Leichliter, el rol de *facilitador de comunicació* també es veuria beneficiat si els seus professionals tinguessin més formació en creativitat, ja que l'aplicació de la creativitat en l'elaboració de missatges i en la cerca de noves maneres de fer-los arribar als públics de l'organització ajudaria a combatre la saturació informativa. Per últim, pel que fa al rol de *facilitador de la resolució de problemes*, en el text de Cutlip *et al.* (edició 2000) sí que es menciona que realitzar *brainstormings* pot ajudar en la generació d'idees. L'autora adverteix, però, que en ell els autors no mencionen la importància d'organitzar-lo de manera adequada ni el contextualitzen com una de les múltiples tècniques creatives. En aquest sentit, recomana que, “[the problem -solving facilitators] should be trained to teach creative problem solving and the methods of creativity in addition to the public relations material. Situations arise within organizations that require one to go beyond traditional methods for solution” (Leichliter, 2001:19).

I acaba recordant -no sense certa perplexitat-, que en el manual de Cutlip *et al.* (edició 2000), considerat el llibre de text recomanat per la PRSA a les universitats nord-americanes, tot i que es llisten una sèrie de tècniques i llibres sobre com reeixir en la pràctica dels quatre rols de relacions públiques descrits, en cap moment es recomana cap tècnica creativa més enllà del *brainstorming* i tampoc es recomana la lectura de bibliografia específica sobre creativitat.

“Cutlip, Center & Broom provide a detailed list of activities that public relations practitioners participate in on a daily basis as they fulfill the four roles. Practitioners engage in any combination of marketing, publicity, advertising, press agency, public affairs, issues management, lobbying, investor relations, and development at different stage of their careers. There are textbooks and courses dedicated to the studies of creative marketing and creative advertising, yet creativity receives no mention by the authors of this text.” (Leichliter, 2001:20)

### 3.6 El procés de relacions públiques

Tal com recorda Magallón (2006), l'any 1995 Noguero recopilava diversos models del procés de relacions públiques. Més endavant, altres autors del nostre país com Matilla (2007)<sup>60</sup> i Marca (2011) han realitzat també un exhaustiu repàs de tots els autors que han proposat un model de planificació per a les relacions públiques, arribant a analitzar-ne, conjuntament, més d'un centenar. No és l'objectiu d'aquest capítol doncs repetir un compendi de tots els models existents, de manera que hem optat per resumir en una taula (Veure Taula 8) alguns dels més citats i que han resultat més rellevants per la seva aplicació pràctica,

---

<sup>60</sup> Com recorda Gallardo (2012), Matilla contextualitza la planificació estratègica en relacions públiques dins la Teoria de la Decisió, la Teoria dels Jocs, la Teoria de les Probabilitats, la Teoria de la Utilitat, la Teoria de la Persuasió i la Direcció per Objectius.

**Taula 8 Models de planificació en RP**

<b>Autor (any)</b>	<b>Nom del model</b>	<b>Etales</b>
Bernays (1923)		(1) Càlcul dels recursos i mitjans disponibles (2) Recopilació de les dades (3) Definició dels objectius (4) Estudi del públic (5) Elaboració del programa o campanya
Marston (1963)	RACE	(1) Investigació ( <i>Research</i> ) (2) Acció ( <i>Action</i> ) (3) Comunicació ( <i>Communication</i> ) (4) Avaluació ( <i>Evaluation</i> )
Lesly (1971)		(1) Anàlisi del clima general (2) Definició dels grups d'opinió (3) Anàlisi de les percepcions de l'entorn (4) Anticipació als problemes potencials (5) Disseny de la política d'acció basada en una estratègia (6) Elaboració del pla de mitjans (7) Execució del pla d'acció (8) Avaluació, ajust i control dels resultats
Charles Side Steinberg (1975)	Procés d'RP de la Cambra de Comerç nord-americana	(1) Etapa analítica (ús de tècniques de <i>gathering</i> ) (2) Interpretació de les dades obtingudes (3) Implementació (establiment de polítiques internes) (4) Acció (execució de les accions de comunicació)
Lawrence W. Nolte (1979)		(1) Recollida de la informació (2) Anàlisi de la informació (3) Determinació de les causes de la conjuntura actual (4) Estudi de situacions similars (5) Plantejament de possibles plans (6) Implementació del pla recomanat
Sam Black (1995)		(1) Anàlisi, investigació i definició dels problemes (2) Elaboració d'un programa d'acció i del pressupost (3) Comunicació i implementació del programa (4) Anàlisi dels resultats, avaluació i possible modificació
Long i Hazelton (1987)		(1) <i>Input</i> de RP en el qual s'ubicarà l'organització (2) Transformació on es produeix la comunicació (3) <i>Output</i> on s'identifica l'audiència
José Luis Arceo Vacas (1989)		(1) Investigació (2) Estratègia (3) Selecció i planificació dels mitjans (4) Pretest (5) Llançament (6) Postest
José Roberto Porto Simoes (1993)	Model d'RP com a procés	(1) Elaboració d'un <i>briefing</i> en el qual intervé l'Alta Direcció (2) Investigació de l'organització (3) Anàlisi del context i l'entorn (perspectiva social, cultural, política i econòmica) (4) Anàlisi dels públics (opinions i expectatives) (5) Anàlisi dels canals que emprà l'organització per a comunicar-se amb els seus públics (6) Assessorament a l'Alta Direcció sobre la presa de decisions (7) Planificació dels programes dirigits a modificar les opinions negatives dels públics i mantenir les positives (8) Negociació de l'aprovació del plantejament estratègic amb l'Alta Direcció (9) Execució del programa

<b>Autor (any)</b>	<b>Nom del model</b>	<b>Etaques</b>
		(10) Avaluació dels resultats (11) Introduir possibles modificacions en l'execució (12) Supervisió del procés relacional entre l'organització i els seus públics per a detectar possibles conflictes i buscar-hi solucions
Noguero (1995)		(1) Inici de la investigació (2) Organització (3) Informació (4) Comunicació (5) Fi de la investigació
Cutlip <i>et al.</i> (2006)		(1) Definició del problema (o de l'oportunitat) (2) Planificació (3) Actuació i comunicació (4) Avaluació
Kathy Matilla (2007)		(1) Informació i investigació (marc estratègic contextual) (2) Estratègia (presa de decisions) (3) Tàctica (acció executiva) (4) Avaluació i control del resultats
Jaquie L'Etang (2009)		(1) Anàlisi de l'entorn i investigació (incloent els possibles conflictes potencials) (2) Anàlisi de la situació, revisió històrica i desenvolupament d'escenaris (3) DAFO i <i>benchmarking</i> (4) Combinació de l'intel·ligència externa i interna (5) Identificació dels públics objectiu (comprensió de les relacions emocionals) (6) Definició i conceptualització de les relacions amb els públics/ <i>stakeholders</i> (7) Priorització (8) Investigar i prioritzar l'anàlisi de l'estat de les relacions (9) Missatges i tècniques en funció de les limitacions pressupostàries i de temps (10) Comunicació (11) Avaluació i revisió, incloent l'estudi de les crítiques dels públics
Anne Gregory (2010)		(1) Anàlisi de la situació (2) Establiment dels objectius (3) Determinació dels públics (4) Definició dels missatges (5) Estratègia (6) Tàctica (7) Cronograma (8) Recursos (9) Avaluació (10) Revisió
Wilcox <i>et al.</i> (2012)		(1) Situació (2) Objectius (3) Públic (4) Estratègia (5) Tàctiques (6) Calendari (7) Pressupost (8) Avaluació

Font: Elaboració pròpia a partir de la revisió de les obres de Noguero (1995), Matilla (2007) i Marca (2011)

Malgrat existir aquest gran nombre de models, es considera que un dels primers autors que va definir el procés de presa de decisions estratègiques en relacions públiques va ser John Marston, autor de *The Nature of Public Relations (Relaciones*

*públicas modernas*, 1981), qui l'any 1963 va batejar sota l'acrònim RACE el procés de relacions públiques, el qual va dividir en quatre etapes que se succeeixen en espiral:

- (1) *Research* (Investigació)
- (2) *Action* (Acció)
- (3) *Communication* (Comunicació)
- (4) *Evaluation* (Avaluació)

Com apunta Xifra (2011), el model RACE de Marston és el més acceptat, i recorda que es va inspirar en el procés clàssic del *management* de la Direcció per Objectius (*Management by Objectives* – MBO) dissenyat per Peter Drucker (1954). Kathy Matilla, a la seva tesi doctoral *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en relaciones públicas y comunicación integral* (2007), després de fer una exhaustiva revisió de la literatura especialitzada, afirma que el model de planificació estratègica desenvolupat per Marston, tot i no ser l'únic, és el més profusament citat en la literatura especialitzada en relacions públiques. Així mateix, considera que els models de planificació estratègica que no s'adapten exactament a la configuració del model clàssic de Marston, són majoritàriament “adaptacions, ampliacions o matisos d'aquest, i que, en essència, contempnen bàsicament la mateixa estructura processal i en sentit estricte fan referència als mateixos conceptes i fases bàsiques” (p.406). Per la qual cosa, aquesta autora conclou que no s'han produït aportacions conceptuals significatives des de 1963 fins als nostres dies.

Nosaltres però hem considerat apropiat aturar-nos en la proposta de Cutlip *et al.* (2006:468) els quals ressalten que “en la seva fase més avançada, les relacions públiques són una part científicament dirigida a la resolució de problemes i processos de canvi”, descrivint el procés de relacions públiques com un procés de resolució de problemes cíclic, basat en quatre etapes:

- (1) *Definició del problema (o de l'oportunitat)*: Fase en què es du a terme la investigació per determinar les característiques del problema.
- (2) *Planificació*. Fase en què, a partir de la informació recopilada, s'elabora el programa de comunicació, on queden definits els públics, els objectius, l'estratègia, les tècniques, les accions i les metes a aconseguir.
- (3) *Actuació i comunicació*. Fase en què s'implementen les accions prèviament definides en el programa de comunicació.
- (4) *Avaluació*. Etapa en què s'avaluen la preparació, la implementació i els resultats del programa.

La fase (2) d'aquest model correspondria al que en el sector professional de les relacions públiques es coneix com l'elaboració del Pla de Comunicació, en el qual, després d'investigar el problema, s'elabora un anàlisi DAFO<sup>61</sup> a partir de l'aplicació d'una metodologia que permet determinar la situació competitiva d'una organització/ marca/ producte/ servei...respecte al mercat i també avaluar les característiques internes, de manera que finalment s'identifiquen les Debilitats, les Amenaces, les Fortaleses i les Oportunitats. En aquest quadre, les fortaleses i les debilitats són elements propis i per tant controlables, mentre que les amenaces i les oportunitats són factors externs del mercat i, per tant, menys controlables. A partir del creuament de les debilitats i les amenaces es defineixen les *limitacions*; de la combinació de fortaleses i amenaces en surt la definició dels *riscos*; i fruit de l'anàlisi de les fortaleses i de les oportunitats s'identifiquen les *potencialitats*.

Seguint el pla de comunicació, una vegada elaborat el DAFO es defineixen les *metes* i els *fins* de la comunicació de l'organització, per, posteriorment, concretar els *objectius*.

---

<sup>61</sup> El mètode DAFO (SWOT en anglès) és en realitat una eina estratègica que té els seus orígens en els anys setanta i en el món empresarial, tot i que posteriorment s'ha utilitzat també en l'àmbit personal, de la comunicació, etc. La tècnica va ser originalment proposada per Albert Humphrey, de la Universitat d'Stanford.

Tal com recull Xifra (2011:106-113) els objectius dels projectes de relacions públiques poden classificar-se segons siguin:

- *Objectius de producció* (estableixen fins concrets i quantificables, com ara el nombre de notes de premsa que s'enviaran durant un any)
- *Objectius d'impacte* (representen efectes específics que es volen provocar en el públic objectiu). Els objectius d'impacte, a la vegada, es poden classificar segons siguin:
  - o *Objectius cognitius*: busquen informar. Inclouen: l' *exposició del missatge*, la *comprensió del missatge* i la *retenció del missatge* per part del públic objectiu.
  - o *Objectius afectius*: busquen *crear, reforçar* o *modificar* els sentiments i les *actituds* dels públics objectiu vers una marca, un servei o una organització.
  - o *Objectius conatius*: busquen *crear, reforçar* o *modificar* el *comportament* del públic objectiu vers una organització o una marca. Tal com recorda Xifra (2011:112) la *Teoria del dòmino dels efectes de relacions públiques* descrita per Grunig i Hunt (1984) sosté que els objectius conatius requereixen prèviament haver assolit objectius cognitius i afectius.

Una vegada fixats els objectius, es defineixen els *públics objectius* (tant interns com externs, elaborant el que es coneix com a *mapa de públics*).

Una de les fases més importants de la planificació en relacions públiques és la definició de l'*estratègia*. El fet que estratègia i creativitat sovint es contraposin (com veurem analitzant els resultats empírics de la nostra recerca), fa que haguem considerat necessari aturar-nos en la seva conceptualització.

Etimològicament el concepte d'estratègia té els seus orígens en la Grècia Clàssica on s'emprava per a referir-se a "l'art de dirigir les operacions militars". També a la Xina s'inseria en un context bèl·lic (famos és el llibre titulat *L'art de la guerra* i escrit per Sun Tzu –última edició en castellà de l'any 2001-). Avui en dia, aquesta concepció encara perviu quan el *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans<sup>62</sup> defineix l'estratègia com "l'art de projectar i dirigir grans moviments i operacions militars". 1 f. [DE]. Tot i així, actualment té altres accepcions i, per al present treball, ens quedem amb la tercera: "l'art de coordinar les accions i de maniobrar per tal d'aconseguir una finalitat." 3 f. [ECT]

L'àmbit econòmic i empresarial adaptà el concepte d'estratègia i el convertí en part del se vocabulari. Von Newman i Morgerstern el van incloure dins la seva *Teoria dels Jocs* (*Theory of games and economic behavior*, 1944). Més endavant, Alfred Chandler i Kenneth Andrews (1962) van introduir el concepte de *Planificació estratègica* dins la *Teoria del Management* definint-la com "la determinació conjunta d'objectius de l'empresa i de les línies d'acció per assolir-los". La missió de l'empresa i els objectius que se'n deriven, resultaran fonamentals per a guiar l'estratègia empresarial a seguir. I aquests objectius d'empresa guiaran també els objectius comunicatius i, de retruc, l'estratègia de relacions públiques.

En aquest sentit, Cutlip *et al.* (2006:507) apunten que la planificació estratègica en relacions públiques implica la presa de decisions sobre metes i objectius del programa de comunicació, la identificació dels públics clau, l'establiment de normes i polítiques que guïin la selecció de l'estratègia i la definició de les tècniques i les tàctiques. De la mateixa manera Gregory, a *Planning & Managing Public Relations Campaigns: a strategic approach* (2010) descriu l'estratègia com el principi que permet moure's des d'on un està fins on es vol arribar, ressaltant també que, "strategy is the overall

---

<sup>62</sup> Institut d'Estudis Catalans. *Diccionari de la Llengua catalana*. Segona edició [En línia] [Consulta: 6 d'agost de 2013]. Disponible a: <<http://dlc.iec.cat>>

approach that is taken to a programme or campaign. It is the coordinating theme or factor, the guiding principle, the big idea, the rationale behind the tactical programme” (p.118).

Per a Matilla (2007), l'estratègia és una forma de coneixement encaminada a la cerca de la manera més adequada de satisfer uns objectius, a través de la utilització d'uns mitjans, especificant que,

“Las políticas de comunicación se fundamentan en el *credo corporativo fundacional*. Por ello la comunicación estratégica juega un papel fundamental, toda vez que amalgama *la visión la misión y los valores corporativos* con los *objetivos organizacionales*, con las *fuerzas existentes en el entorno* y con la totalidad de sus *públicos*.” (Matilla, 2007:548)

Segons Martínez (2009:160) una estratègia de comunicació és la via a través de la qual es pretén posicionar un determinat concepte comunicatiu (o missatge principal) entre els diferents públics. Xifra (2011), per la seva banda, recorda que l'estratègia és una de les fases del procés de relacions públiques en el qual es dona resposta al com s'assoliran els objectius proposats, recordant que entre les seves components hi trobem la creativitat,

“Los métodos para lograr los objetivos, la creatividad de los mismos, su viabilidad y facilidad, y el conocimiento que el profesional tenga sobre la aplicación de los principios de la persuasión para influenciar conductas, son los componentes de la estrategia” (Xifra, 2011:114)

Una vegada establerta l'estratègia, se'n deriven les tècniques i les tàctiques. En aquest sentit, convé recordar que una *tècnica*, segons el *DIEC*, és el “conjunt de procediments d'un art, d'un ofici.”<sup>2</sup> f. [LC]. Mentre que una *tàctica*, per contra, és el “camí més o menys hàbil, expedients que hom adopta, per a arribar a un cert resultat”. 2 f. [LC]. Així mateix, les tàctiques són definides per Pena (2010:160) com el conjunt de decisions i mitjans derivats de l'estratègia i aplicables a curt termini.

En relacions públiques, les tàctiques són les decisions i les accions que es prenen, i els mitjans i els mètodes que s'empren per tal d'implantar l'estratègia (Cutlip *et al.*, 2006:512), correspondrien a les “iniciatives concretes a través de les quals els professionals de les relacions públiques gestionen els problemes i oportunitats tenint com a marc de referència les circumstàncies immediates” (Xifra, 2011:119)

A la pràctica, però, és habitual que existeixi certa confusió a l'hora de diferenciar una estratègia de relacions públiques, una tècnica de relacions públiques i una tàctica de relacions públiques, ja que, com indica Xifra (2011:118) “és evident que les fronteres conceptuals d'aquests tres termes a vegades no són clares”.

La planificació de relacions públiques inclou també la definició de les *accions*, l'elaboració del *pressupost* i, per últim, l'especificació dels *mètodes d'avaluació* que s'empraran per determinar si s'han assolit els objectius.

L'etapa de l'avaluació, en relacions públiques, ha estat una de les menys desenvolupades a nivell teòric i també a nivell pràctic. Destacables són les aportacions d'autors com Lindenman qui, a *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective* (2005) recull la seva evolució en la literatura especialitzada. Altres rellevants contribucions al respecte són les fetes per Watson i Noble (2007) i Gregory i Watson (2008). Autors catalans com Cuenca (2011) i Marca (2011) han aprofundit també en la fase d'avaluació del procés de relacions públiques.

A nivell professional, les dades de la segona edició de l'estudi *Grayling Plus. Barómetro del sector de la Comunicación* (2012) mostren que el Valor Equivalent en Publicitat (*Advertising Value Equivalence*, AVE en anglès) encara que segueix vigent en un 32%



dels enquestats com a eina única per a mesurar l'efectivitat d'una acció de comunicació (en front al 11% mundial que així ho considera) perd pes a nivell global<sup>63</sup>.

### 3.7 El sector de les relacions públiques

L'activitat de relacions públiques es concentra en els departaments de Comunicació integrats dins les empreses i institucions; i en les empreses (agències i consultores) que donen servei de manera externalitzada a les organitzacions.

#### 3.7.1 Departament de Comunicació Integrats

Si ens fixem primer en els departaments de Comunicació *in-house* (o integrats) de les organitzacions, cal tenir en compte poden variar molt pel que fa a la seva estructura, mida i posició respecte a la resta de departaments.

El màxim responsable dels departaments de Comunicació sol ser el director de Comunicació, també anomenat *dircom*. Antoni Noguero recorda els orígens del *dircom* a França i la seva diferència amb el responsable de màrqueting, o *marcom*, a “Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el s.XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización” publicat a la revista *Anàlisi* (2006). Un *DirCom*, tal i com el descriu l'associació DIRCOM Catalunya (*Decàleg dircom*, 2014:4) és aquell professional que,

“[...] partint dels objectius, visió, missió i valors d'una organització, és qui assumeix la responsabilitat de definir i concretar la política de Comunicació Corporativa d'aquesta mateixa organització, ja es tracti d'una empresa o una institució pública o privada. És també qui té cura de vetllar per l'increment del capital d'actius intangibles: la notorietat, la marca, la imatge i la reputació corporativa.”<sup>64</sup>

Els departaments de comunicació integrats a les organitzacions poden estar formats per una sola persona, o comptar amb una plantilla de més de cinquanta professionals, pot estar ubicat a la seu central de la companyia o estar repartit en diverses seus. A la vegada, la seva mida no sempre va lligada a la mida de l'empresa. Com apunten Cutlip *et al.* (2006:155), “hi ha organitzacions grans amb departaments de relacions públiques i al revés, organitzacions realment petites que ocupen a molts professionals i inclús a vegades contracten a empreses externes per assessorament suplementari”.

Per altra banda, els professionals que es dediquen a les relacions públiques dins d'una companyia, pot ser que no estiguin ubicats en un únic departament sota la denominació de ‘departament de Relacions Públiques’ o ‘departament de Comunicació’, sinó que pot trobar-se dispers en d'altres departaments de l'organització. Tal com recorden Wilcox *et al.* (2012), el personal de relacions públiques també pot trobar-se dispers dins l'organització. Alguns poden estar, per exemple, ubicats dins del departament de Màrqueting, mentre que d'altres poden estar dins del departament de Recursos Humans. Però, tal com recorden Cutlip *et al.* (2006),

“[...] incluso los propios profesionales no se ponen de acuerdo sobre la estructura idónea y la posición de la actividad en los distintos tipos de organización. Consecuentemente, cada departamento interno de

<sup>63</sup> Grayling. *Grayling Pulse. Barómetro del sector de la Comunicación* (2012) [En línia]. [Consulta: 8 d'agost de 2013]. Disponible a: <<http://es.grayling.com/Noticias/2012-12-28/2%C2%AA-EDICI%C3%93N-GRAYLING-PULSE/>>

<sup>64</sup> DIRCOM (2014). *Decàleg dircom. Op.Cit.*

relaciones públicas está hecho a medida de cada organización y sus circunstancias particulares y especialmente a medida de las expectativas del director general.” (Cutlip et al., 2006: 155)

En les organitzacions que disposen de departaments de Comunicació propis, aquest pot estar, a la vegada, dividit en diverses àrees, coordinades pel director del departament que, com hem vist, normalment rep la denominació de ‘director de Comunicació’ més que no pas el de ‘director de Relacions Públiques’.

Així doncs, no és estrany que les àrees que podem trobar dins d’un departament de Comunicació puguin arribar a ser molt diverses. La dimensió i les característiques del departament de comunicació dependran de diversos factors: del tipus d’organització (si es tracta d’una empresa privada, d’una administració pública o d’una entitat sense ànim de lucre); de la seva mida; dels objectius de negoci, etc. Tot i així, Wilcox *et al.* (2012) apunten que les àrees més freqüents són:

- Relacions amb els mitjans de comunicació (Gabinet de premsa)
- Relacions amb els inversors
- Assumptes relacionats amb els consumidors
- Relacions amb el sector públic
- Relacions amb la comunitat
- Comunicació de màrqueting
- Comunicació interna

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

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

Si ens fixem en les característiques d’aquests departaments a l’Estat espanyol, segons les dades aportades per DIRCOM (2010), els departaments de comunicació estan formats per una mitjana de 7 persones, i les funcions que aquestes realitzen més freqüentment són:

- Relació amb els mitjans de comunicació
- Comunicació d’imatge corporativa
- Comunicació de producte/marca
- Comunicació Interna
- Relacions institucionals
- Comunicació de la presidència

Segons el mateix estudi, els directors de Comunicació depenen de direcció general en un 31% dels casos, de presidència en un 30,5%, del conseller delegat en un 14%, de direcció de Màrqueting en un 5,5%, i d’altres departaments com Recursos Humans en un 19% dels casos.

Davant d’aquest panorama, sembla que cada vegada més els directors de comunicació reporten directament al màxim òrgan directiu de les organitzacions. Quelcom

reiteradament reclamat per bona part dels teòrics de relacions públiques com ara Grunig, qui a *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992) ja manifestava que el director de Relacions Públiques havia de formar part del que ell va anomenar *la coalició dominant*: el conjunt de professionals amb rols directius dins l'organització que participen en la presa de decisions; o per Cutlip *et al.* (2006) quan defineixen el rol de relacions públiques com a *facilitador de la resolució de problemes*, com hem vist anteriorment en aquest mateix capítol.

L'abril de 2012, l'agència Grayling llançava la primera edició de *Grayling Pulse*<sup>65</sup>, un estudi de tendències en el sector de la Comunicació i les Relacions Públiques a nivell global amb periodicitat trimestral, que es traduïa a l'àmbit espanyol en l'edició *Grayling Plus. Barómetro del sector la Comunicación en España* (2012)<sup>66</sup>. Segons la segona edició d'aquest estudi, que metodològicament es basa en enquestes a directors de Comunicació d'empreses espanyoles, el 23% de les empreses espanyoles ha incrementat el seu pressupost en accions de Comunicació de Crisi al llarg del 2012, la qual cosa indica un diferencial de 13 punts si es compara amb les mateixes dades a escala mundial. Per a Eduardo Fuentes, CEO de Grayling,

La compleja situación económica actual obliga a las empresas a una importante revisión de sus inversiones en Marketing y Comunicación. El presupuesto para actividades tradicionales se congela o redefine a la baja pero se refuerzan partidas para Comunicación de Crisis y relaciones Institucionales. Sin duda, se trata de un cambio de modelo que, lejos de restar importancia a la Comunicación la incrementa, si bien trabajando con parámetros, perfiles profesionales y escenarios diferentes y en continua evolución.<sup>67</sup>

### 3.7.2 Empreses consultores de comunicació i relacions públiques

A banda dels departaments de comunicació integrats a les organitzacions, l'activitat de relacions públiques també s'exerceix en empreses consultores en comunicació i RP. Aquestes empreses es poden autodenominar amb diferents noms, com ara agències de comunicació, assessors de comunicació, consultories de comunicació estratègica, gabinets d'imatge corporativa, etc. I és que, tal com hem vist a l'apartat *Un problema terminològic*, en el camp professional el problema de denominació continua obert. A la vegada, tal com apunten Wilcox *et al.* (2012) existeix una tendència en el sector a preferir emprar el terme d'assessoria o consultoria en comptes del d'agència. Davant d'aquesta diversitat terminològica, la qui fou presidenta d'ADECEC, Eloisa Alonso opina que,

“Aunque en el mercado hay de todo, en ADECEC nos gusta referirnos a nuestra labor como consultoría. [...] En España, aunque el término comunicación se emplea mucho, deberíamos referirnos a nosotros mismos como agencia de relaciones públicas o consultora de relaciones públicas, porque se adecua más a lo que hacemos, que es asesorar a nuestros clientes.” (a Garcia, 2010:8)

A nivell teòric, alguns autors aboguen pel terme 'consultora' en compte d' 'agència', al·legant que amb aquesta denominació s'aconsegueix diferenciar-se més del model d'agent de premsa (Grunig i Hunt, 1984) i de les agències de publicitat (Jefkins, 1993; Wilcox *et al.*, 2012).

Almansa (2005) recull la següent definició d'agència de relacions públiques elaborada per Urzáiz (1997:259-260): “aquella organització amb forma jurídica de societat

<sup>65</sup> Grayling. *Grayling Pulse. Op. Cit.*

<sup>66</sup> Grayling. *Grayling Pulse. Op. Cit.*

<sup>67</sup> Grayling. *Grayling Pulse. Op. Cit.*

mercantil, que amb l'objecte social únic i adequat, el personal tècnic especialitzat necessari i els mitjans suficients, es dediqui professionalment a oferir serveis a tercers, en matèria de comunicació social integral". I especifica que aquestes empreses ofereixen el seu assessorament, la seva experiència i els seus coneixements "en assumptes d'opinió pública i comunicació amb l'objectiu de, mitjançant el disseny de la pertinent estratègia, crear i executar programes, campanyes i accions de relacions públiques internes i externes, per compte dels seus clients". Amb la finalitat "d'obtenir els objectius desitjats en la creació i manteniment de la millor imatge pública i consecució dels seus fins empresarials i institucionals".

Aquestes empreses poden actuar com un reforç del departament de Comunicació ja existent en l'organització o, en el cas que aquesta no disposi d'aquest departament, poden fer-se càrrec de tota la planificació i l'execució de les campanyes de relacions públiques.

"Las organizaciones, aunque tengan un departamento de relaciones públicas interno, contratan los servicios de una consultora para complementar la plantilla, ayudar en un proyecto concreto o proporcionar experiencia especializada en una situación particular." (Wilcox *et al.*, 2012:115)

L'origen de les multinacionals del sector de les relacions públiques es troba als anys 70 als Estats Units, des d'on van començar a expandir-se primer als països anglosaxons i després a la resta del planeta. Moltes d'aquestes grans empreses, a la vegada, formen part de *holdings* o grans grups de comunicació que integren també agències de publicitat i centrals de mitjans, essent les quatre més grans WPP, Interpublic i Publicis Omnicom Group (veure Taula 9).

Segons el *2013 Agency Business Report* elaborat per *PRWeek*<sup>68</sup>, el 60% de les activitats mundials de relacions públiques es concentra en aquestes empreses que formen part *holdings*. Al juliol de 2013 es va anunciar la fusió dels grups Publicis i Omnicom Group, segon i tercer a nivell mundial, passant a crear, així, Publicis Omnicom Group, el primer grup mundial del sector de la publicitat i les relacions públiques.<sup>69</sup>

**Taula 9 Principals grups de comunicació multinacionals que inclouen consultores d'RP**

<b>Nom del grup</b>	<b>Empreses d'RP en propietat</b>	<b>Empreses de publicitat en propietat</b>
Publicis Omnicom Group	Brodeur, Porter Novelli, Felischman-Hillard, Cone, Ketchum, Gavin Anderson Clark & Winstock, Publicis Dialog, Publicis Consultants, Rowland Communications, MS&L	
WPP	Hill + Knowlton Strategies, Cohn & Wolfe, Burson-Marsteller, Ogilvy PR, Robinson, Lerer & Montgomery, GCI	J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather, Y&R Advertising

<sup>68</sup> 2013 Agency Business Report. *PR Week*. [En línia] [Consulta: 9 de març de 2014]. Disponible a:

<sup>69</sup> Publicis y Omnicom se unen y crean el líder mundial de la publicidad. *El Mundo* [En línia]. 28 agost 2013 [Consulta: 29 d'agost de 2013]. Disponible a:  
<<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/07/28/comunicacion/1375028178.html>>

Nom del grup	Empreses d'RP en propietat	Empreses de publicitat en propietat
Interpublic Group (IPG)	Weber-Shandwick, Golin/Harris International, Carmichael Lynch Spong, DeVries PR, MWW Group, Tierney Communications	FCB Worldwide
Havas	Euro RSCG MVCMS Partners, Euro RSCG Life, Euro RSCG Magnet Abernathy, MacGregor	
Incepta	Citigate Technology, Citigate Broadcast, Citigate Dewe Rogerson Citigate Sard, Verbinnen, Citigate Cunningham, Citigate Public Affairs	

Font: "2013 Agency Business Report" (*PR Week*, 2013), a Wilcox *et al.* (2012) actualitzat amb la fusió d'Omnicom i Publicis Groups el 2013.

Existeixen rànquings que es publiquen periòdicament sobre el sector de les agències d'RP a nivell internacional, entre ells els que elaboren les revistes *PR Week*<sup>70</sup>, *The Holmes Report*<sup>71</sup> i *O'Dwyer PR*<sup>72</sup> (veure Taula 10). Pel que fa a l'àmbit espanyol, trobem els de la revista *PR Noticias* o l'estudi *PR Scope* de Grupo Consultores.

**Taula 10 Primeres deu consultores de relacions públiques a nivell internacional**

Posició	2013 Agency Business Report (PR Week)	The Holmes Report Ranking
1	Edelman	Edelman
2	Weber-Shandwick	Weber-Shandwick
3	Fleishman-Hillard	Fleishman-Hillard
4	Ketchum	MSL Group
5	Burson-Marsteller	Burson-Marsteller
6	MSC Group	Ketchum
7	Hill + Knowlton Strategies	Hill + Knowlton Strategies
8	Ogilvy PR Worldwide	Ogilvy PR Worldwide
9	Golin Harris	Havas PR
10	Porter Novelli	Brunswick

Font: "2013 Agency Business Report" (*PR Week*, 2013) i "The Global 250 Agency Ranking" (*The Holmes Report*, 2013)

Segons indica l'estudi *El sector de las relaciones públicas en España. Análisis económico* (2013) elaborat per Puesto Base (departament de l'agència Torres y Carreras) i que a partir de 2014 comptarà amb la col·laboració de la revista *PR Noticias*, actualment a l'Estat hi ha més de 1.000 empreses dedicades al sector de la

<sup>70</sup> Top 150 PR consultancies. *PR Week* [En línia]. 2011 [Consulta: 13 agost 2011]. Disponible a <<http://toppragencies.prweek.co.uk/Top150-leaguetable.aspx>>

<sup>71</sup> The Global 250 Agency Ranking 2013. *The Holmes Report*. [En línia] [Consulta: 9 de març de 2014] Disponible a: <<http://worldreport.holmesreport.com/top-250>>

<sup>72</sup> 2011 Ranked PR Firm O'Dwyer's Worldwide Fees on Independent Firms with Major US Operations. *O'Dwyer PR* [En línia]. 2010 [Consulta: 13 agost 2011]. Disponible a: <[http://www.odwyerpr.com/pr\\_firm\\_rankings/independents.htm](http://www.odwyerpr.com/pr_firm_rankings/independents.htm)>

comunicació i de les relacions públiques. Tot i així, les relacions públiques a Espanya són un sector econòmic encara relativament jove, ja que no va ser fins als anys 70 i principis dels 80 quan va començar a existir un volum significatiu d'empreses que es dedicaven professionalment a gestionar la comunicació de les organitzacions.

De la totalitat d'empreses que operen a l'Estat, 22<sup>73</sup> estan associades a ADECEC (l'Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas), que actua com a patronal des de l'any 1991. Aquestes 22 empreses ocupen en total a més de 700 professionals i facturen al voltant de 70 milions d'euros anuals<sup>74</sup>. Cadascuna de les empreses que formen part d'ADECEC compleixen els següents requisits (Matilla, 2007: 450),

- Facturació anual mínima de 240.404,84 €, exclusivament en concepte de honoraris.
- Mínim de 4 treballadors en plantilla.
- Tres anys mínim d'exercici professional a l'Estat espanyol o 5 anys d'exercici per part del director de l'agència.
- Que l'empresa es defineixi com a 'consultoria de relacions públiques i comunicació' i que consti així en l'objectiu social de l'agència.
- Que paguin la quota inicial i les anuals que estableix l'associació.

La mitjana de treballadors de les empreses que formen part d'ADECEC és de 26 treballadors, segons indica l'informe publicat per l'associació l'any 2008.

A banda de les empreses associades a ADECEC, tal com indica Matilla (2007:451), les agències i consultores que no hi estan associades constitueixen un col·lectiu altament heterogeni pel que fa al seu nombre de treballadors, a la seva facturació anual, a la seva propietat, a la tipologia dels seus clients o als serveix que ofereixen.

Algunes de les fonts per aprofundir en l'estudi del sector de les relacions públiques a l'Estat són els informes que elabora ADECEC sota el títol *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector* (del qual les edicions més recents són les de 2004 i 2008); els estudis *El estado de la Comunicación en España* que elabora DIRCOM (2010); els informes *PR Scope. El estudio de la imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España* elaborat per Grupo Consultores (2009, 2011, 2013).

Pocs estudis han dut a terme un anàlisi del sector partint de dades econòmiques, degut, en part, a la dificultat d'accedir a les xifres de facturació, ingressos i honoraris que moltes de les empreses del sector –bàsicament les de propietat nord-americana-, no poden fer públiques de manera desglossada per la llei federal dels EUA *Sarvans Oxley* de 2002. Així, a l'informe d'ADECEC (2008) pel que fa a dades econòmiques només s'apunta que les agències que pertanyen a ADECEC han augmentat la facturació total en un 43% de l'any 2004 al 2008, passant de 2.100.000 euros a 3.700.000 euros; mentre que ha disminuït en un 24% les que no formen part de l'associació, concretament de 2.600.000 a 1.600.000 euros.

Un dels pocs estudis recents basat en dades econòmiques és *El sector de las relaciones públicas en España* (Puesto Base, 2013) que es basa en les dades sectorials extretes de l'INE i de la Seguretat Social, i de les dades de facturació i ocupació extretes del

---

<sup>73</sup> Les empreses que actualment estan associades a ADECEC són: ACH, Actitud de Comunicación, Apple Tree Communications, Asesoras de Relaciones Públicas y Comunicación, Bassat Ogilvy Comunicación, Burson-Marsteller, Cohn and Wolfe, Citigate Sanchis, Edelman, Evercom, Globally, Hill and Knowlton, Ideograma, Ketchum/SEIS, Power Axle, MBN Comunicación, Medialuna, Paniagua Consultores, Porter Novelli, Text 100, Torres y Carrera, i Weber Shandwick Ibérica.  
ADECEC. *Agencias de consultoría* [en línia]. [Consulta: 12 d'agost de 2011]. Disponible a: <<http://www.adecec.com/index.html>>

<sup>74</sup> ADECEC. *Información general* [en línia] [Consulta: 12 d'agost de 2011] Disponible a: <<http://adecec.com/index.html>>

Registre Mercantil, aquest estudi revela que de les 1.000 empreses de relacions públiques que operen a Espanya, només el 2% supera una facturació d'un milió d'euros. La resta està formada per petites empreses de caràcter local o per organitzacions de dimensions molt reduïdes. El rànquing de les 30 primeres empreses que recull aquest informe pot veure's a la Taula 11.

**Taula 11 Rànquing de les 30 primeres empreses d'RP segons volum de facturació**

	<b>Puesto Base (2013)</b>	<b>Puesto Base (2014)</b>
1	Llorente & Cuenca	Llorente & Cuenca
2	Inforpress	Inforpress
3	Ketchum Pleon	Ketchum Pleon
4	Estudio de Comunicación	Estudio de Comunicación
5	Burson-Marsteller	Burson-Marsteller
6	Globally	Globally
7	Edelman Spain	Edelman Spain
8	Equipo Singular	Tinkle Consultants
9	Tinkle Consultants	Equipo Singular
10	Bassat Ogilvy PR	Weber Shandwick Iberica
11	Weber Shadwick Iberica	Marco de Comunicación
12	Planner Media	Ogilvy & Matter
13	Apple Tree Communications	Coonic
14	Marco de Comunicación	Interbrand Branding
15	Cool Lines	Planner Media
16	Kreab Gavin Anderson	Interporfit
17	Evercom	Apple Tree Communications
18	Ulled Asociados	Hill + Knowlton Strategies
19	Porter Novelli	Kreab Gavin Anderson
20	Eurocofin	Nota Bene
21	Solsona Comunicación	Neo Labels
22	Hill + Knowlton Strategies	FJ Communications
23	MBN Comunicación	Cincuenta y Cinco
24	World Meeting Point	Ulled Asociados
25	Torres y Carrera	Evercom
26	Idex Ideas y Expansión	Eurocofin
27	Grayling	Berbés Asociados
28	Perception & Image Coonic	Grayling
29	ACH	MBN Comunicación
30	Cincuenta y Cinco	ACH

Font: Puesto Base (2013<sup>75</sup> i 2014<sup>76</sup>)

Les dades del mateix estudi l'any 2011 revelaven que les principals 25 empreses del sector van sumar un volum de negoci proper als 110 milions d'euros. En el mateix període, el volum total del sector va arribar als 343 milions d'euros, la qual cosa significa que 233 milions d'euros són gestionats "de manera molt descentralitzada i per empreses amb volums de negoci inferiors al milió d'euros" (Puesto Base, 2011:6).

L'estudi *prScope* (Grupo Consultores, 2013) posava també de manifest que la crisi està afectant les empreses espanyoles que subcontracten consultores de comunicació, perdent facturació (-5% en els últims dos anys i -25% en els últims quatre anys) la

<sup>75</sup> El top 30 de las agencias de comunicación que más facturan en España. PR Noticias. [En línea] 4 d' abril de 2013. [Consulta: 9 d'abril de 2013] Disponible a: <  
<http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion/408/20120712-el-top-30-de-las-agencias-de-comunicacion-que-mas-facturan-en-espana>>

<sup>76</sup> El top 30 de las agencias de comunicación que más facturan en España. PR Noticias. [En línea] 27 de febrero de 2014. [Consulta: 3 de març de 2014] Disponible a: <  
<http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion/1202/20128434>>

qual cosa obliga a moltes d'elles a internalitzar els seus serveis de comunicació o fins i tot suprimir-los.

- **Serveis oferts**

A nivell global, Wilcox *et al.* (2012) identifiquen que els serveis que les empreses consultores en comunicació i relacions públiques ofereixen als seus clients són:

- Comunicació de màrqueting
- Formació de portaveus
- Investigació i avaluació
- Comunicació en temps de crisi
- Anàlisi dels mitjans de comunicació
- Relacions amb la comunitat
- Organització d'esdeveniments
- *Public affairs*
- Imatge de marca i reputació corporativa
- Relacions financeres

Segons l'*European Communication Monitor 2013* (Zerfass *et al.*, 2013) els professionals de les relacions públiques europeus encara inverteixen la major part del seu temps establint i mantenint relacions amb els mitjans de comunicació, exercint tasques pròpies de gabinet de premsa, essent per contra les relacions governamentals, els *public affairs* i el *lobbisme* les pràctiques menys adoptades. A l'edició de 2009 eren la comunicació corporativa, la comunicació de màrqueting (també denominada de marca, de producte o de consum) i la comunicació de crisi les tres disciplines principals que ofertaven les consultores de relacions públiques a Europa. A nivell de tendències, es detectava que la comunicació interna escalava posicions en detriment de la comunicació de màrqueting. A l'última edició d'aquest estudi, es detectava una creixent dedicació de les consultores de relacions públiques a la comunicació de crisi.

Pel que fa als serveis que ofereixen les consultores que operen a l'Estat espanyol, les intègrees dins d'ADECEC (2008) diuen oferir als seus clients:

- Relació amb els mitjans de comunicació
- Comunicació corporativa
- Relacions institucionals
- Reputació corporativa
- Responsabilitat corporativa
- Comunicació de crisi
- Identitat corporativa
- Comunicació de màrqueting
- Comunicació interna

En el mateix informe s'indica que "totes les agències d'ADECEC ofereixen consultoria estratègica de comunicació", i que el 73% ofereixen serveis de formació en comunicació a directius, i el 27% serveis de comunicació de crisi (ADECEC, 2008).

Pel que fa a les tècniques de relacions públiques, l'informe revela que les més demandades per part dels clients de les consultories (tant a les agències d'ADECEC com a les que no) són:

- Gabinet de premsa (en el 89% dels casos)
- Recolzament en situacions de crisi (85%)
- Auditories de comunicació i imatge (83%)
- Organització d'esdeveniments (82%)
- Disseny de pàgines web (66%)



- Disseny gràfic (64%)
- Emplaçament a fires (58%)

Els serveis que, si es comparen les dades amb les de 2004, han experimentat més canvis són el lleuger descens del gabinet de premsa (de 5 punts percentuals); l'increment del recolzament en situacions de crisi (de 7 punts percentuals); la disminució en organització d'esdeveniments (d'un -11 punts percentuals); i l'augment molt significatiu pel que fa a disseny de pàgines web i disseny gràfic (d'un 21 punts i 8 punts percentuals respectivament), que, en realitat, no es tracta de funcions pròpies de les relacions públiques.

El descens en els serveis de gabinet de premsa (entès també com a relacions amb els mitjans de comunicació) ha estat analitzat per Lalueza (2011a:341) qui apunta que pot veure's influït per un canvi en el model de relacions públiques (no tan centrat en l'agent de premsa) conseqüència també de la irrupció de les xarxes socials i de l'actitud cada vegada més crítica i participativa dels públics de les organitzacions.

Óscar López, director d'Investigació i Estudis de Grupo Consultores, empresa autora de l'estudi *pr Scope 2013* indica que,

Podemos decir que estamos en una fase en la que a las consultoras de comunicación y agencias de RRPP se les abre una gran oportunidad de nuevo negocio y éstas lo saben. Esta búsqueda de oportunidades hace que vayan apareciendo nuevas consultoras de comunicación cada vez más especializadas conigurando un mercado en constante expansión.<sup>77</sup>

Per altra banda, a nivell global, aquest estudi (Grayling Plus Global Edition. Issue 1, Summer 2012<sup>78</sup>) detectava un increment en la inversió en accions de relacions públiques en xarxes socials i Comunicació digital, de fins a un 44%, seguit de Comunicació Corporativa i *reputation management* d'un 26%, i d'un 17% en Responsabilitat Social Corporativa. Aquest increment, segons Victor Benady, responsable de l'àrea Digital de Grayling, es deu a que,

On the face of it the growth in social media spend comes as no great surprise given that projections suggest that there will be in 30% increase in users over the next two years resulting in a quarter of the World's population being on social media, the majority of them on Facebook. Best in class companies and brands realise that the social media juggernaut is unstoppable and are putting the medium at the heart of their global communication strategies recognising that, whilst developed markets are showing signs of reaching a plateau, growth in developing markets is phenomenal.<sup>79</sup>

#### - **Estructura organitzativa**

Les empreses consultores en relaciones públiques poden tenir diferents tipus d'organitzacions i de jerarquies en funció de la seva magnitud. Així, les petites empreses de relaciones públiques poden estar formades únicament per un propietari i un ajudant. (Wilcox *et al.*, 2012). Com apunta Arceo Vacas (2004:40) les consultores de relaciones públiques poden estar formades només per un únic professional (el que es coneix com un assessor de comunicació) o per una gran quantitat de treballadors,

---

<sup>77</sup> López, Óscar. "Las Consultoras de Comunicación y Agencias de RRPP aumentan su actividad comercial". Grupo Consultores. Newsletter Julio 2013. [En línia]. [Consulta: 8 d'agost de 2013]. Disponible a: <<http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion/26/20123578>>

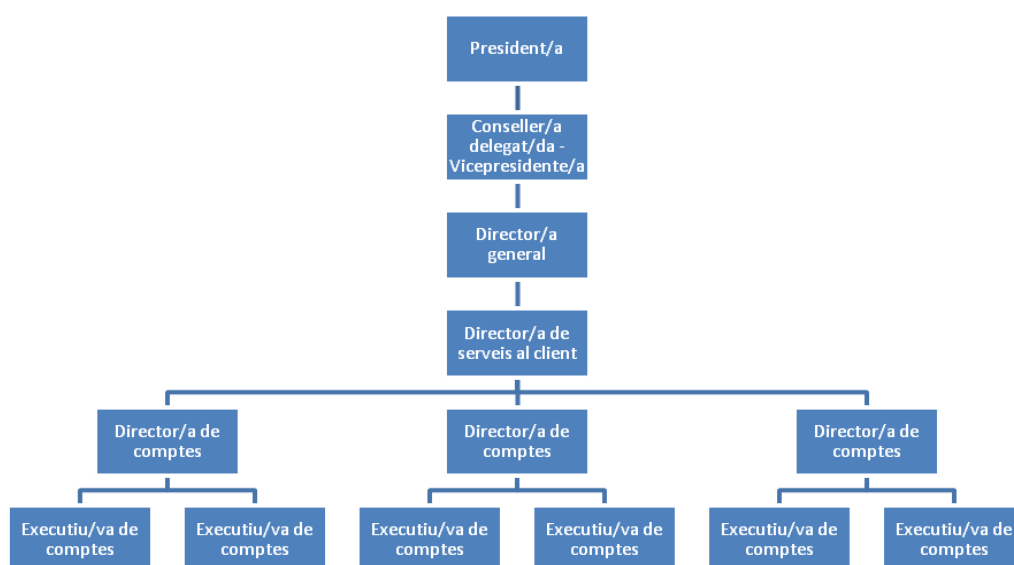
<sup>78</sup> Grayling. *Grayling Pulse*. [En línia] [Consulta: 8 d'agost de 2013] Disponible a: <<http://www.graylingpulse.com/>>

<sup>79</sup> Grayling. *Grayling Pulse*. Op. Cit.

és el cas de les grans multinacionals que compten amb milers de treballadors en oficines repartides per tot el planeta.

En consultores més grans solen existir els següents càrrecs: president, vicepresident, directors d'oficina, directors de comptes, executius de comptes i ajudant o *assistants* d'executius de comptes. I departaments paral·lels als de comptes, com serien els propis de qualsevol empresa (secretaria, administració i finances, recursos humans, *New Business...*). Segons Arceo Vacas (2004:45) les empreses del sector creen les seves estructures buscant agilitat per adaptar-se a les necessitats dels seus clients, tot i que aposten per l'especialització en els directors de comptes (veure Figura 2).

Figura 2 Organigrama d'una consultora d'RP



Font: Arceo Vacas, J.L. (2004:44)

Els directors de comptes i els seus equips d'executius poden estar assignats a àrees o divisions. Entre les més habituals trobem comunicació en salut, comunicació en noves tecnologies, comunicació en màrqueting, comunicació corporativa, comunicació financera, comunicació de crisi, formació de portaveus, organització d'esdeveniments, *public affairs*, lobbisme, etc.

Dependrà de factors com la mida, el tipus de clients, el sector d'on són els clients, etc. que una agència tingui més o menys departaments especialitzats. Així, a les agències petites, però fins hi tot en oficines de les grans multinacionals que operen a Espanya, no és estrany que habitualment hi hagi com a màxim 6 divisions, a diferència del que passa en oficines de ciutats com per exemple Nova York, on poden treballar-hi més de 300 persones.

L'organigrama d'una agència de publicitat, en canvi, és diferent. En ell és freqüent trobar-hi *departaments de comptes* (format per directors de comptes, supervisors de comptes i executius de comptes), que són els encarregats de tenir el contacte permanent amb el client, de conèixer el negoci d'aquest i de transformar les seves necessitats comunicatives en brifings creatius per al departament creatiu. Les

agències de publicitat també compten amb *departament creatius*, que estan formats pel director creatiu executiu, directors creatius, redactors creatius (*copywriter*), directors d'art (*art directors*) i dissenyadors gràfics. Un altre dels departaments que hi ha a les agències de publicitat és el de *planificació de mitjans*, que és l'encarregat de comprar els suports publicitaris o de subcontractar aquesta tasca a una agència de mitjans i supervisar-la, el departament està format pel director de mitjans i els planificadors de mitjans. L'últim departament d'incorporar-se a les agències de publicitat, és el de *planificació estratègica i d'investigació*, format pel director de planificació i els *planners*. Aquest departament, que es va començar a incorporar a les agències de Londres a finals dels anys seixanta, és l'encarregat d'analitzar les investigacions sobre el mercat i els consumidors de la marca i d'ajudar als departaments creatius i de comptes en l'elaboració de l'estratègia comunicativa que es proposarà al client (Castellblanque i Serra, 2011). Tal com la defineix Gallardo (2012), la funció del *planner* és "construir estratègies persuasives amb la meta d'influir en el comportament extern del públic extern consumidor de l'organització, a fi d'assolir els objectius organitzatius". Per a aquest autor, l'aparició del *planner* a les agències de publicitat és un indicador de la importància creixent de la planificació estratègica de la comunicació dins les organitzacions en el camp professional.

Segons ADECEC (2008), el càrrec de l'empresa client que sol contractar els serveis d'una consultoria, el més habitual és que sigui el director general o el conseller delegat (en un 33% dels casos), seguit del departament de màrqueting (en el 25%), el departament de comunicació (en el 21%) i, per últim, el departament de presidència (en el 13%). Els canvis més significatius en aquest sentit respecte al 2004, són l'increment del departament de comunicació (de 6 punts percentuals) i el descens de presidència (de 13 punts percentuals). Similars dades aporta l'estudi *prScope* (Grupo Consultores, 2013) quan mostrava que el màxim òrgan decisor en una organització a l'hora de contractar una empresa de relacions públiques és en un 30,2% dels casos el president o CEO, en un 51,2% dels casos el director de Comunicació, en un 19,1% el director de Màrqueting i en un 2,9% el cap de Premsa. En canvi, una vegada l'empresa ja és client de la consultora, el contacte periòdic de treball amb el client, segons l'informe ADECEC (2008) es produeix amb el departament de màrqueting (en un 29% dels casos), amb el de comunicació (en el 27%), amb direcció general (en el 26%) i amb presidència (en l'11%). De nou els canvis més significatius respecte l'any 2004 tenen lloc pel que fa a l'increment del pes del departament de comunicació com a interlocutor habitual de les agències (d'un 7%), i la reducció d'un 5% de la interlocució amb presidència.

Analitzant aquestes dades, s'observa un increment notable del pes que està adquirint el director de Comunicació dins les organitzacions, una tendència que es correspon amb les dades que aporta l'anuari elaborat per DIRCOM (2010). Tot i així, el sector a l'Estat espanyol sembla encara trobar-se lluny de la situació ideal reclamada per autors com Grunig (1992), Cutlip *et al.* (2006) o Wilcox *et al.* (2012), que consideren que les relacions públiques haurien d'estar supervisades directament pel màxim directiu de l'organització.



## 4 Marc teòric (part III) Aproximació teòrica a l'estudi de la creativitat en relacions públiques

### Introducció

Com hem vist la *part I* del *Marc teòric* d'aquest treball de recerca, la creativitat ha estat abordada des de diverses disciplines i teories, i compta amb múltiples definicions, fins al punt que l'any 1959 Taylor ja en va recopilar més de cent.

Qui és creatiu?, què és creatiu?, com és el procés creatiu?... Aquestes són algunes de les preguntes a les quals psicòlegs, pedagogs, sociòlegs, matemàtics, artistes, historiadors... i estudiosos de la comunicació (bàsicament des de la publicitat) han intentat donar resposta al llarg de més d'un segle.

Hem observat com els diversos aspectes de la creativitat, com ara el procés creatiu, l'individu creatiu, l'avaluació de la creativitat i els aspectes que estimulen i limiten la creativitat han estat estudiats per autors com ara Wallas (1926), Guilford (1950), Osborn (1953), Taylor (1959), Torrance (1959), Lowenfeld (1959), Gordon (1961), Mednick (1962), Ghiselin (1963), Golann (1963), Koestler (1964), Matussek (1974), Mendelsohn (1976), Jaoui (1979), Gardner (1983), Vervalin, Davis i Scott (1992), Boden (1994), De Bono (1994), Kover (1995), Csikszentmihalyi (1998), Ricarte (1998), Lubart (2001), Tatarkiewicz (2002), Sternberg (2006), Griffin i Morrison (2010), i un llarg etcètera.

Però, com apuntàvem a la *Justificació de la proposta*, la literatura especialitzada sobre creativitat en relacions públiques, és escassa i la majoria dels autors que han escrit sobre la matèria coincideixen en que manca més investigació (Daymon, 2001; Green, 2010).

En aquest capítol, intentarem dur a terme una recopil·lació de les diverses aportacions que, des de l'àmbit concret de les relacions públiques, s'han fet sobre l'estudi de la creativitat. Després de revisar les diverses fonts documentals, aquestes s'han organitzat segons la seva temàtica, seguint una estructura que ha ajudat a organitzar els apartats d'aquest capítol, tal com es mostra a la Taula 12.

Taula 12 Classificació temàtica de les aportacions dels autors

Característiques de la idea creativa en RP	Creativitat com a competència professional	Individu creatiu	Procés creatiu i estructura organitzativa	Tècniques	Estímuls i límits	Avaluació
Green (2010)	Gregory (2008)	Elliot (1964)	Sitzman (1980)	Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005)	Moriarty (1997)	Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005)
Lesly (1966)	Wilcox <i>et al.</i> (2012)	Moriarty (1983)	Green (2010)	Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005)	Green (2010)	Green (2010)
Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005)	PRSA (2006)	Moriarty (1997)	Wayne & Kent Ltd. (2005)	Green (2010)	Daymon (2001)	Green (2010)
Rawel (2003)*	Jefkins (1993)	Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005)	Daymon (2001)	Moriarty (1997)	Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005)	
Moriarty (1997)	Black (2013)	Kent Ltd. (2005)	Strickland* (2010)	The Holmes Report (2012 i 2013)	Wayne & Kent Ltd. (2005)	
Lancaster (2010)*	Pieczka i L'Etang (2006)	Sitzman (1980)	Gebbett (2010)*		Ecklund (2005)	
Preece (2010)*	Rubenstein* (2007)	Green (2010)	Austin (2007)*		Subervi (2010)*	
Gebbett (2010)*	Maher (2007)*		Preece (2010)*		The Holmes	
	Cushman*		The Holmes Report (2012 i		Holmes	

Característiques de la idea creativa en RP	Creativitat com a competència professional	Individu creatiu	Procés creatiu i estructura organitzativa	Tècniques	Estímuls i límits	Avaluació
	(2007) Dircom (2010) Budd (2007)* The Holmes Report (2012 i 2013)		2013)		Report (2012 i 2013)	

\*Professionals que han donat la seva opinió i ha estat recopilada per altres autors o ha estat publicada en pàgines web, blocs o articles de revistes professionals.

Font: Elaboració pròpia

Les dades que hem considerat més rellevants i que més es citaran en aquest capítol, s'han també classificat fixant-nos en la metodologia emprada (veure Taula 13).

**Taula 13 Classificació de les principals fonts consultades en funció de la metodologia**

Autor	Títol	Publicació i any	Metodologia	Breu descripció
ELLIOTT, John M.	"Measuring Creative Abilities in Public Relations and in Advertising Work"	<i>Widening horizons in creativity. The proceedings of the fifth UTAH Creativity Research Conference</i> (1964)	Qualitativa. Aplicació dels tests de la creativitat de Guilford a professionals que treballen en agències d'RP i en agències de publicitat de Nova York. Mostra: 42 professionals de dues agències d'RP; i 75 professionals d'una agència de publicitat	Estudi sobre la creativitat individual dels professionals de les RP i de la publicitat a partir de l'aplicació dels tests de Guilford, amb l'objectiu d'establir un mètode per determinar la creativitat de nous candidats en un procés de selecció.
LESLEY, Philip	"Real Creativity in Public Relations"	<i>The Public Relations Quarterly</i> (1966)	Assaig	Article d'opinió sobre la importància de la creativitat en relacions públiques per adaptar-se als canvis del consumidor en la societat nord-americana dels anys seixanta.
SITZMAN, Marion	"Creativity and Public Relations"	<i>The Public Relations Quarterly</i> (1980)	Assaig	Article d'opinió sobre el procés creatiu en RP i les característiques del professional de les relacions públiques creatiu.
CARL, L.M.	"PR and creativity. Idea production is vital in PR, and students in the intro course should learn to shake loose"	<i>Journalism Educator</i> (1982)	Assaig	Article on l'autor dona algunes guies sobre com impartir creativitat als estudiants de relacions públiques.

<b>Autor</b>	<b>Títol</b>	<b>Publicació i any</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Breu descripció</b>
MORIARTY, Sandra E.	"The Big Idea: Creativity in Public Relations"	<i>The Handbook of Strategic Public Relations &amp; Integrated Communications</i> (1997)	Capítol de llibre en format assaig	Definició de la idea creativa en relacions públiques. El capítol incorpora exemples de campanyes d'RP creatives (guanyadores d'un PRSA Silver Anvil Award o d'un CIPRA Award)
DAYMON, Christine	"Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work"	<i>Journal of Communication Management</i> (2001)	Qualitativa. Entrevistes en profunditat, focus group i anàlisi de contingut. Mostra: 10 professionals que treballen en 5 consultores d'RP del Regne Unit.	Estudi del paper que juga la creativitat en les consultories de comunicació i relacions públiques.
LEICHLITER, Marie E.	<i>Creativity: the cinderella of public relations studies</i> (2001)	Tesi per a Master of Arts a la California University of Pennsylvania.	Quantitativa. Enquesta online a 220 responsables de programes de relacions públiques dels EUA.	Tesi que analitza els programes universitaris sobre relacions públiques que s'imparteixen als EUA i identifica els que imparteixen assignatures especialitzades en creativitat, observant que són només un 5%.
Parker, Wayne & Kent Ltd.	<i>The management of creativity in the Public Relations Process</i> (2005)		Quantitativa. Qüestionari estructurat amb preguntes tancades. Mostra: 104 membres del Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (Regne Unit)	Estudi que recopila teories sobre la creativitat i investiga el grau de coneixement sobre creativitat entre els professionals de les relacions públiques del Regne Unit.
EKLUND, Andrew	"How to kill creativity"	<i>Burson-Marsteller Creative at Work</i> (Desembre 2005)	Assaig	Article d'opinió sobre la importància de la negativitat com a element que limita la creativitat en relacions públiques.
VÁZQUEZ-GESTAL, Montse i FERNÁNDEZ-SOUTO, Ana Belén	"Creatividad y relaciones públicas. Bases para una primera reflexión"	<i>III Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria</i> (24 i 25 de maig de 2006)	Comunicació presentada en un congrés en format assaig	Comunicació on les autores reflexionen sobre la poca atenció que s'ha prestat a la creativitat en relacions públiques, centrant-se en els estudis universitaris.
TOSCA, Anna	"Creative communication in CSR: an applied research in Spain"	<i>Estableciendo puentes para una economía global.</i> XXII Congreso Anual AEDEM – Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (2008)	Comunicació presentada en un congrés. Metodologia quantitativa i qualitativa.	Comunicació on es presenten els resultats de l'anàlisi de la RSC de 4 grans companyies espanyoles. Els resultats mostren que usen events esportius i culturals com a eina creativa per comunicar la seva Responsabilitat Social Corporativa.
GREEN, Andy	<i>Creativity in Public Relations</i> (2010)		Manual	Manual que defineix la creativitat en relacions públiques i que recomana tècniques per a millorar-ne la seva aplicació en la pràctica professional.

Autor	Títol	Publicació i any	Metodologia	Breu descripció
THE HOLMES REPORT	<i>Creativity in PR. A Global Study</i> (2012 i 2013)		Quantitativa. Qüestionari estructurat amb preguntes tancades. Mostra: 650 professionals de les RP de 35 països (agències i departaments <i>in-house</i> )	Estudi realitzat durant l'estiu del 2012 i replicat al 2013, que es centra en les actituds vers la creativitat, les competències i aptituds, així com els reptes i les oportunitats que suposa pel sector.

Font: Elaboració pròpia

Observant la Taula 13 es constata que els articles, capítols i llibres publicats sobre creativitat en relacions públiques provenen majoritàriament d'autors nord-americans i britànics. Estudis empírics sobre la matèria n'hem detectat pocs i la majoria duts a terme al Regne Unit. Una excepció rellevant és l'estudi elaborat per *The Holmes Report* (2012 i 2013). Aquest estudi és el primer que aporta dades a nivell internacional ja que analitza com valoren i apliquen la creativitat professionals de les relacions públiques de 35 països diferents.

Totes les fonts consultades aporten informació interessant sobre el paper que hauria de jugar la creativitat en el sector professional de les relacions públiques, amb autors que provenen tant de l'àmbit acadèmic (Moriarty, 1997; Daymon, 2001; Gregory, 2008) com del sector professional (Lesly, 1966; Sitzman, 1980; Ecklund, 2005; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010; The Holmes Report, 2012 i 2013).

Fixant-nos en les dates de publicació, vegem que el primer article estudiat és de l'any 1966, i l'últim, del 2013. El fet que el primer article sobre creativitat en relacions públiques localitzat fos escrit als anys seixanta, no resulta estrany si tenim en compte que la investigació sobre creativitat va tenir un fort punt d'inflexió, com hem vist a la *Part I* d'aquest *Marc teòric*, l'any 1950 quan Joy Paul Guilford, president de l'American Psychological Association, va pronunciar la conferència "Creativity" on mostrava "un panorama decepcionant" a l'evidenciar el quasi absolut abandó de la matèria per part dels investigadors (a García López, 2006).

Per tractar-se de l'estudi més recent i també del més global en el nostre àmbit, creiem necessari destacar els resultats de els dues edicions de l'informe elaborat per *The Holmes Report* en col·laboració amb l'agència Ketchum i Now Go Create i publicats el novembre de 2012 i el desembre de 2013<sup>80</sup>. Les dues edicions d'aquest estudi, titulat *Creativity in PR. A Global study*, les signen Arun Sudhaman, editor en cap de *The Holmes Report*; Karen Strauss, *partner* i *chief innovation officer* de Ketchum, i Claire Bridges, fundadora de Now Go Create. En aquests informes es mostren els resultats d'una enquesta duta a terme entre 650 professionals de les relacions públiques (tant d'agències com de departaments *in-house*) de 35 països diferents, focalitzades a descobrir quines són les seves actituds envers la creativitat i quins reptes i oportunitats comporta la creativitat pel sector de les relacions públiques.

Els principals resultats de l'edició de 2012 d'aquest estudi mostren:

- Una falta de grans idees en el sector.
- Un buit entre les aspiracions i les rutines de treball.
- La falta de recursos vista com la principal barrera per a la creativitat.
- Una visió ambivalent de la creativitat com a qualitat en relacions públiques.

<sup>80</sup> Les dades de l'edició 2013, publicades al desembre de 2013, han estat analitzades i comparades amb les de l'edició anterior al capítol *Discussió*.



- Una dificultat per a definir la creativitat en RP.

Coincidint amb l'opinió dels jutges del Festival de Cannes, el 61% dels propis professionals enquestats afirmava que en el sector de les relacions públiques detectaven manca de creativitat. De fet, més de la meitat descrivien el nivell de la creativitat en RP com a 'corrent' (*ordinary*) o 'insatisfactòria' enfront a un 40% que la percebia com a 'bona'. De fet, només un 6% la valorava com a excel·lent.

En el mateix estudi, quan es va preguntar als professionals de les RP que treballen en departaments *in-house* sobre el pes de la creativitat a l'hora de subcontractar una agència, aquests responien que es tractava d'un dels elements clau, també a l'hora de mantenir-ne la col·laboració. Tot i així, només el 16% afirmava estar satisfet amb el grau de creativitat ofert per la seva agència i un 40% opinava que les agències haurien de millorar en aquest aspecte. A la vegada, l'informe posava de relleu que el 42% de les agències era conscient que el nivell creatiu demostrat influeix en el grau de satisfacció dels seus clients.

Davant d'aquestes dades, els autors de l'estudi de The Holmes Report (2013:4) apuntaven que, "creativity is becoming an increasingly critical element in how business perceive PR value".

#### 4.1 La idea creativa en relacions públiques

Com es defineix la creativitat en relacions públiques? Com veurem a continuació, els autors que hem estudiat aporten diferents aproximacions al significat del concepte de creativitat i de la idea creativa.

En primer lloc, cal tenir en compte, que la definició de la creativitat varia en funció del context en que aquesta s'aplica. Green (2010), reflexiona sobre el fet que el terme creativitat és utilitzat de manera habitual entre els professionals de les relacions públiques, però que aquests mateixos professionals desconeixen els conceptes bàsics de les teories de la creativitat i que, per tant, n'ofereixen una concepció esbiaixada. Una opinió que comparteixen els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005:2) quan afirmen que, "creativity is a buzzword that is thrown around the PR industry freely, with little consideration for what it really means or how one might achieve it".

Per a Green, la creativitat en relacions públiques implica la incorporació de noves idees a les teories, fórmules i rutines del procés de relacions públiques, i fa que els seus professionals vagin més enllà de les propostes habituals i òbvies. Considera, doncs, que la creativitat és un valor afegit en relacions públiques. Així, proposa la següent definició de creativitat emmarcada en el sector de la comunicació corporativa,

"Public relations work creates or manages change. A working definition of creativity must contain some form of process and end product. Thus, creativity is the ability each of us has to create something new by bringing together two or more different elements in a new context, in order to provide added value to a task. A creative act consists of not only originating but also evaluating the added value it contributes. It is not novelty for its own sake, but it must produce some form of value that can be recognized by a third party." (Green, 2010: 7-8)

Vegem doncs que Green, com abans Koestler (1964) també adoptà en l'àmbit publicitari, parteix d'una concepció de la creativitat basada en la Teoria Associacionista de Mednick (1962). Per altra banda, observem com condiona la creativitat en relacions públiques a aportar quelcom de nou, a que estigui alineada

amb l'estratègia i contribueixi a aconseguir els objectius comunicatius, i que pugui ser avaluada per tercers. I per tercers no només situa a l'empresa-client, sinó també als públics als quals s'adreça el programa de relacions públiques on s'hagi aplicat la idea creativa (periodistes, consumidors, usuaris, proveïdors, etc.).

Anys abans, Marion Sitzman, a l'article "Creativity and Public Relations" publicat a la revista *The Public Relations Quarterly* (1980:16), relacionava ja el concepte de creativitat amb la capacitat de produir idees originals i de resoldre problemes: "Creativity is the capability of producing original work or solving problems on the job. The growth in sales of products or enhancing the image of an individual will depend largely on the imagination and enthusiasm of PR personnel".

En aquestes descripcions aportades per Green (2010) i Sitzman (1980) observem ja la reiteració de la creativitat com a *valor afegit*, i la importància que donen els autors a associar la creativitat a la seva efectivitat en el camp del propi negoci del sector de les relacions públiques. Ens trobem davant d'una aproximació a la creativitat sota el prisma del concepte anglès *problem-solving*.

En aquest sentit, es pot relacionar amb el que des de la disciplina publicitària Griffin i Morrison expressen a *The creative process illustrated. How advertising's big ideas are born* (2010:5), quan, tot i referir-se al sector publicitari, afirmen que la definició més àmpliament acceptada entre els teòrics és que la creativitat és una manera de resoldre problemes de manera útil. O amb l'afirmació de Kilgour i Koslow (2009:298) quan exposen que la definició més extesa de la creativitat en l'àmbit del màrqueting és: "[Creativity is] a way to solve complex problems for the benefit of firms" (Goldenberg i Mazursky, 2002)

Philip Lesly, qui va ser president de la consultora que duia el seu mateix nom i autor de diversos llibres sobre relacions públiques<sup>81</sup>, va escriure l'any 1966 un article publicat a *The Public Relations Quarterly* sota el títol "Real Creativity in Public Relations" on ja avisava sobre els canvis que estava experimentant la societat nord-americana pel que fa al consum de mitjans de comunicació. Tot i que fa més de mig segle que va ser escrit, sorprèn veure com ja alertava sobre la saturació informativa a la qual els nous mitjans abocaven als públics. Si en els anys seixanta feia especial referència al consum de mitjans escrits, avui són les noves tecnologies i Internet els que estan provocant aquesta fragmentació de les audiències.

Lesly indicava que, després de la segona guerra mundial, la societat nord-americana va tendir cap a un consum de revistes especialitzades, més que no pas cap al consum de premsa generalista; per la qual cosa instava als col·legues de professió a conèixer les tendències de consum per tal de poder assessorar millor a les empreses client. Així, observava que existia una actitud de consum menys comuna i generalitzada, i per contra més disparitat en les tendències de consum. Expressava la importància de dur a terme investigacions de mercat per conèixer quines eren les necessitats dels consumidors i les seves expectatives sobre els productes i serveis. Tot afirmant que no realitzant aquesta investigació, les accions de relacions públiques es reduïen a accions d'agent de premsa o de relacions públiques unidireccionals. I reflexionava: "Creativity in the form of sensing how people feel and how they will respond to an organization's actions is an essential starting point of all management decisions" (p.14).

Així doncs, segons Lesly, la creativitat, per a un professional de les relacions públiques, requereix un profund anàlisi de les característiques del producte o servei del client i conèixer els interessos dels consumidors i del públic potencial, per tal de planificar accions que els posin en contacte.

---

<sup>81</sup> Philip Lesly és autor de diversos llibres de relacions públiques, entre ells: *Public Relations Handbook* (1950), *Public Relations: Principles and Procedures* (1945), *Lesly's public relations handbook* (1971), *The People Factor* (1974) i *How We Discommunicate* (1979), *Multiple Measurements of Public Relations* (1986), *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (1991, 1998).

“So, real creativity in public relations involves deep analysis of the world the client lives in and must develop in-systematic planning to gear the client’s interests into the trends of the public’s interests –and long-range, permanent actions and communications to bring the attitudes of the two together”. (Lelsy, 1996:16)

Concloent que les millors accions de relacions públiques, sota el seu punt de vista, eren aquelles que compleixen dos objectius: (1) comunicar les característiques del producte o servei del client als seus públics emfatitzant els punts d’interès d’aquests últims, i (2) beneficiar al client de manera real i pràctica, compensant la inversió en relacions públiques.

Més recentment, els autors de l’estudi *The Management of Creativity in The Public Relations Process* (2005) elaborat al Regne Unit per l’agència de relacions públiques Parker, Wayne & Kent Ltd., proposaven la següent reflexió sobre els característiques de la idea creativa en relacions públiques,

“In PR, creativity is often thought of as that winning idea that can generate media coverage or a new brand value for a product. While creativity may from time to time deliver that grand idea, it is also central to the development of smaller ideas. [...] Creativity must be used wisely. Creative ideas, which are outside an organisation’s objectives, will add no value and may be potentially harmful to the organisation. Business and PR objectives are established as a guide for every move a business makes. The creative PR function must not depart from this. It must work to develop creative ideas in tune with the organisation’s wider PR messages and objectives.” (Parker, Wayne & Kent Ltd.: 9)

Arribant a definir la creativitat en relacions públiques com: “that ‘X-factor’ which can make PR programme sparkle” (p.7). Una frase semblant a la formulada per Rawel a l’article “Debate paper: professionalism” publicat al *Journal of Communication Management* (2003) quan afirmava que: “Creativity can add something to the ‘nuts and bolts’ of a PR programme -a degree of added value”.

S’observa en aquestes declaracions noves vinculacions entre creativitat i èxit empresarial, quelcom ja ressaltat per autors com De Bono (1994:5), quan afirmava que la creativitat és l’eina competitiva més important i que en una indústria altament competitiva fer els productes, els serveis, etc. millor ja no és suficient, sinó que s’han de fer d’una altra manera. També amb l’afirmació feta des de l’àmbit publicitari per Kilgour i Koslow (2009) quan consideren que, per a ser definida com a creativa, una campanya ha de ser original i apropiada, seguint l’aproximació al concepte de creativitat de Runco i Charles (1992), que podria aplicar-se per extensió a tota la comunicació corporativa.

Sandra E. Moriarty<sup>82</sup>, tot i ser una acadèmica més especialitzada en l’àmbit de la publicitat, va escriure l’any 1997 un interessant capítol titulat “The Big Idea: Creativity in Public Relations” (a *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*), on destaca la importància de la creativitat en les campanyes de relacions públiques, ressaltant que aquesta és clau a l’hora d’aconseguir impactar en les opinions i les actituds dels públics, trencant les barreres d’uns mitjans de comunicació cada vegada més saturats d’informació. Una opinió, en línia amb el que, com hem vist, expressava Lesly fa més de quaranta anys.

---

<sup>82</sup> Sandra E. Moriarty és professora de l’School of Journalism and Mass Communication de la Universitat de Colorado-Boulder, i també autora i coautora de diversos articles acadèmics i llibres, com ara *Creative Advertising* (1986); *Advertising Principles and Practices* (1992); “PR and IMC: The benefits of integration” (*Public Relations Quarterly*, 1994); *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships* (1997); “A communication-based marketing model for managing relationships” (*The Journal of Marketing*, 1998); *Introduction to marketing communication: an integrated approach* (1998)

Moriarty descriu la idea creativa en relacions públiques amb quatre adjectius: *arriscada*, *rellevant*, *impactant* i *original*. *Arriscada*, perquè, segons l'autora, "to come up with the Big Idea, communicators have to move beyond the safety of strategy statements and the traditional way of doing things, and leap into the world of untried and unknown. [...] New ideas are always risky" (p.555). *Rellevant*, perquè per aconseguir impactar en les actituds, l'autora considera que les idees han de significar quelcom per a l'audiència,

"Most public relations programs attempt to deliver the right message to the right person at the right time. The goal is persuasion that results in some kind of impact on opinions. To have impact on attitudes, however, ideas have to have relevance; in other words, they have to mean something to the target audience. So relevance is an important part of the Big Idea in public relations." (Moriarty, 1997: 556)

*Impactant* perquè,

"To be creative, a relevant idea must also have impact. Many mass communication messages just wash over the audience because they are so common, so obvious, or so expected. A message with impact can break through the screen of indifference and focus the audience's attention on the message." (Moriarty, 1997: 556)

I, per últim, *original*, perquè la idea creativa en relacions públiques creu que ha de ser *nova*, *fresca* i *inesperada*. Així, apunta que "original means one of a kind. Any idea can seem creative if you have never thought of it before, but the essence of a really creative idea is that no one else has thought of it either." (p.557)

Per altra banda, Moriarty recorda que la creativitat en relacions públiques no pot desvincular-se de l'estratègia, que ha de servir per aconseguir els objectius comunicatius de les organitzacions. La creativitat ha de contribuir a crear un missatge que permeti persuadir i convèncer als públics de l'organització. Així, expressa que,

"Big Ideas are designed to solve communication problems. If they are not strategic then they are not Big Ideas, but rather just random thoughts or tactics. There are two keys to effective public relations ideas: the first, is that they must be inherently interesting, and the second is that there must be some logical connection between the great idea and the organization's communication objectives." (Moriarty, 1997: 554)

Les característiques de la idea creativa en relacions públiques que descriu Moriarty (1997), són similars a les que Griffin i Morrison (2010) destaquen de la idea creativa en publicitat, que defineixen com a *novedosa* i *eficaç*, entenent que la idea eficaç ha de ser capaç de contribuir a assolir els objectius del client. Així, conclouen que: "Creativity is the generation, development and transformation of ideas that are both novel and useful for solving problems" (Griffin i Morrison, 2010: 6)

De fet, i com veurem a continuació, tots els autors i professionals que han abordat la importància de la creativitat en la pràctica de les relacions públiques, coincideixen a subratllar que la creativitat ha d'anar sempre lligada a l'estratègia comunicativa de les organitzacions. Així ho podem veure quan Green (2010:57) afirma que "effective creativity must not compromise the brand values of the organization or product". Tot i així, l'autor observa que aquesta percepció encara no està generalitzada en el sector de les relacions públiques, ja que opina que molts dels seus professionals encara perceben la creativitat com a quelcom tàctic però no estratègic.

A les conclusions de l'estudi dut a terme per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) també s'apunta que la creativitat en relacions públiques ha d'estar al servei dels objectius comunicatius de l'organització, producte o servei,

“Creative ideas must be ring-fenced within, and aligned to an organisation's objectives and messages. Strategy should be used at all times to maintain focus. [...] The real value lies in achieving creativity within an organisation's key messages, objectives and strategy.” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:9)

Des de l'àmbit professional de les relacions públiques, trobem també opinions en aquesta línia, com les recollides per Green (2010) vinculant creativitat amb estratègia. Així, Steve Gebbett, de l'agència Charles Barker, opina que,

“The way creativity feeds into strategy is at the 'big picture' end. In some respects creativity is a way of challenging an existing strategy with ideas that may have an effect on the direction of the main strategic thrust of the organization. The new ideas in themselves may also have strategic legs to give further dimensions to the organization's activities.” (Gebbet, a Green, 2010:119)

Una altra de les veus acreditades recollides per Green (2010) al seu llibre és la del Director of Communications de la Universitat East Anglia, Alan Preece, qui afirma que, “creativity as a strategic tool exists as one of the values of the organization. If an organization can say explicitly that is creative, then that is one of its values that it must then prove, by the way it treats people and the way it treats creativity.” (Preece, a Green, 2010:119).

Des de l'àmbit espanyol, tot i referir-se específicament a la creativitat publicitària, Solana (2010) destaca també el fort component estratègic que aquesta ha de tenir,

“La creatividad debería considerarse como algo más que una simple cáscara de notoriedad para lanzar un mensaje y romper así la barrera de la indiferencia de la gente, o una ingeniosa artimaña ejecucional para darle profundidad emocional a la pieza publicitaria, o un golpe de genialidad inesperado para explicar lo de siempre de una manera distinta. La creatividad es mucho más que eso. Desde el momento en que la publicidad se convierte en contenido con necesidad de atraer, la creatividad pasa a ser un componente estratégico, porque es ella la que dotará a una pieza publicitaria de alcance y difusión. (Solana, 2010)<sup>83</sup>

Fixant-nos de nou en la literatura específica de la disciplina de els relacions públiques, s'observa que, si bé als manuals de referència no solen existir capítols dedicats a la creativitat, sí que s'hi troben mencions quan es descriu l'especialitat d'organització d'esdeveniments. Així, Xifra (2007:241) ressalta que, “el rigor y la creatividad son, otra vez, las claves del éxito en la gestión de un proyecto de relaciones públicas a través de los eventos especiales”. Per la seva banda Orduña opina que,

“Sin lugar a dudas, para hacer la diferencia entre los miles de eventos que se realizan todos los días es imprescindible la creatividad. Obviamente cualquiera puede organizar aceptablemente una cena de gala, una rueda de prensa o una jornada académica. Pero hacerlo de una manera que sea innovadora y relevante para darle mayor realce a la noticia y para sorprender a los invitados es un reto que sólo se puede hacer frente con ideas.” (Orduña, 2008:216)

---

<sup>83</sup> Solana, D. (2010) *Hablando de postpublicidad. Versión extractada, gratuita y líquida del libro postpublicidad*. Dobleyou. [En línia] [Consulta: 3 de novembre de 2010] Disponible a: <<http://www.postpublicidad.com>>

No és estrany doncs que en els manuals especialitzats en organització d'esdeveniments hi hagi també mencions a la importància de la creativitat. En aquest sentit, Torrents (2005:95) recorda que, "la creatividad en eventos es el arte de hilvanar sus contenidos de una forma atractiva, inédita, sorprendente o audaz de forma que se establezcan sinergias entre todos los elementos que conforman dicho evento a favor del mensaje a comunicar."

Aquells autors, però, que han escrit específicament sobre creativitat en relacions públiques coincideixen a l'hora de considerar que la creativitat és necessària en qualsevol de les àrees d'especialització d'RP. Relacions amb els mitjans de comunicació, identificació de conflictes potencials (o *issues management*), formació de portaveus, comunicació interna, lobbisme... Moriarty (1997) considera que cada missatge és una oportunitat per aplicar-hi la creativitat, des de l'elaboració d'un dossier de premsa fins a l'execució d'un esdeveniment. En aquest sentit, els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne and Kent Ltd. (2005) també subratllen que la creativitat és necessària en qualsevol de les tècniques i especialitats de relacions públiques.

Leichliter (2001) és també d'aquesta opinió recordant que inclús la presentació d'un *kit de premsa* per enviar als mitjans de comunicació pot ser subjecte de millora aplicant-hi creativitat,

"Press kits are common everyday tools used by practitioners to disseminate information to various publics. The press kit should stand out above the competition as reporters and other media dissemination sources see hundreds on daily basis; skill in creativity technique would provide this added-value" (Leichliter, 2001: 73).

En aquest sentit, Jordan (2006:31) també recorda que, tot i que han de ser concises i rigoroses, la majoria de les notes de premsa són terriblement avorrides i que, per tant, es podrien beneficiar de l'aplicació de més creativitat, recomanant aplicar el que anomena *les 3 C* (creativitat, consistència i cortesia).

## 4.2 L'individu creatiu en relacions públiques

La majoria dels autors que han escrit sobre creativitat en relacions públiques (Moriarty, 1997; Eklund, 2005; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010), consideren que la capacitat per a ser creatius està en tots els individus, tal com hem vist ja apuntaven des de la psicologia Guilford (1959), Golann (1963) o més tard Sternberg (2006), qui expressaren que la creativitat és fruit en primera instància d'una decisió individual i, per tant, una capacitat que es pot aprendre i millorar. Moriarty (1997), referint-se a la creativitat en relacions públiques incideix en aquesta convicció manifestant que,

"There is a myth that certain people are naturally creative and they get Big Ideas by the bushfull. Actually, creativity is a special form of problem solving; everyone is born with some talent and everyone can develop and improve their personal creative skills if they know what to think about and how to do." (Moriarty, 1997: 558)

Tot i així, matisa que és evident que hi ha professionals amb més habilitats creatives que d'altres, de la mateixa manera que hi ha gent amb més talent musical, però que si aquestes habilitats no es potencien l'empresa d'RP perd un valuós potencial. En un article anterior publicat al *Journalism Educator* (1983), la mateixa autora ja reiterava que qualsevol persona té l'habilitat de generar idees i que, com qualsevol altra aptitud cognitiva, aquesta pot millorar-se.

Els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005:4) també subratllen que la creativitat no és un do diví i que, com qualsevol habilitat, és susceptible de ser entrenada, practicada i millorada pels professionals de les RP. En aquest sentit, expressen que, "creativity is not as some believe a divine or natural gift bestowed upon fortunate creative-types. Creativity is a skill that is employed in our daily lives, and in every occupation".

De Bono (1994:16) ja observava que una de les causes que expliquen el per què no s'ha dedicat més atenció acadèmica a la creativitat és, precisament, la creença generalitzada entre part de la població que la creativitat és una qualitat quasi mística que algunes persones posseeixen i d'altres no. I manifesta que en aquesta idea resideix una confusió important entre el que és creativitat artística (que ell apunta que moltes vegades no és creativitat) i la capacitat per a modificar conceptes i percepcions. Aquesta confusió. Com veurem, existeix també entre els professionals en actiu del sector.

Si les qualitats de l'individu creatiu descrites des de la psicologia poden aplicar-se als professionals de les relacions públiques creatius, podem observar que, com recull Lubart (2001:295) Guilford ja als anys cinquanta apuntava que existien una sèrie d'habilitats vinculades a la creativitat, com ara la sensibilitat vers els problemes, la capacitat per a produir gran quantitat d'idees (fluïdesa), l'habilitat per modificar les idees preestablertes (flexibilitat), l'habilitat per reorganitzar, la capacitat d'afrontar la complexitat i l'habilitat per avaluar, que eren pròpies dels individus creatius.

Seguint aquesta línia teòrica, Moriarty (1997) cita les investigacions dutes a terme pel Center for Studies in Creativity i per la Creative Education Foundation sobre les característiques de la personalitat creativa, segons els quals una de les principals característiques d'aquests individus és la seva capacitat per absorbir experiències com esponges. Segons els estudis duts a terme pels centres d'investigació citats, els individus creatius són: capaços d'assumir riscos, tenen una personalitat que els permet no deixar-se influir fàcilment per les opinions preestablertes, extreuen conclusions tant de la intuïció com de la lògica, i, per últim, són capaços d'elaborar noves associacions d'idees. Extrapolant aquestes característiques als professionals de les relacions públiques, Moriarty (1997:562) descriu els individus creatius en el sector com a persones: *independents*, *assertives*, *autosuficients*, *perseverants* i amb una alta *tolerància a l'ambigüitat*. Qualitats que creu s'han de completar amb quelcom imprescindible per a treballar en el sector: la disciplina i el saber treballar sota pressió. En aquest sentit, afirma que, "in public relations, creative people also have to be disciplined because they have to live with deadlines, strategies, and client demands. Some creative people say it is this pressure that makes them perform; the more pressure, the better their work".

Per la seva banda, Daymon (2001) destaca que l'*autoconfiança* i la *flexibilitat* són qualitats recomanables en els professionals de les relacions públiques, ja que els permetran treballar creativament en equip. És per això que l'autora recomana que siguin qualitats a valorar en el moment de contractar nous integrants per les agències.

Vint anys abans, Sitzman (1980:17) ja manifestava que els professionals de les relacions públiques creatius es caracteritzen per ser: *originals* (reconeixen que existeix un problema i busquen noves fórmules per a resoldre'l), *flexibles* (tenen la capacitat per contemplar un gran nombre de possibilitats per a fer front a un mateix problema) i tenen *dots de lideratge*: assumeixen la responsabilitat de cada projecte. L'autor especificava que, "the creative PR person is willing to consider an infinite number of approaches to a problem. If shown a piece of stone, the creative person can suggest numerous uses". Sitzman atribuïa així mateix altres qualitats als professionals de les relacions públiques creatius descrivint-los com *assertius*, *curiosos*, *independents*, *entusiastes* i *valents*, capaços de fer front a nous reptes assumint els riscos que comporten, sense tenir por a les crítiques i al fracàs. Característiques que, com hem

vist en el *Marc teòric (part I)*, ja han estat també identificades pels estudiosos de la personalitat creativa des de l'àmbit de la psicologia.

Green (2010) també descriu una sèrie de qualitats de l'individu creatiu en relacions públiques, que s'agrupen sobretot en la *flexibilitat mental* per a: identificar els diferents públics objectiu així com a nous públics potencials, buscar tècniques i tàctiques per arribar als públics amb els quals és difícil comunicar-se, superar obstacles, aconseguir fidelitzar als *target* clau, justificar la necessitat de la creativitat, generar noves idees i alternatives a aquelles inicialment proposades, obtenir informació rellevant de les necessitats i opinions del públic potencial, i crear boca-orella que recolzi el missatge proposat.

Aquest autor aglutina les qualitats del professional de les relacions públiques creatiu en quatre vèrtexs del que bateja com el *diamant de la creativitat*, en el qual situa:

- (1) Una alta *capacitat intel·lectual*.
- (2) Una alta *capacitat emocional*, entesa com l'habilitat de sentir, comprendre i aplicar el poder de les emocions per a informar i crear un vincle amb els públics, basat en la confiança.
- (3) Una *visió*, basada en la definició de manera coherent dels objectius que permetin establir la millor estratègia per tal d'assolir-los.
- (4) I, una alta *resiliència*, entesa com la capacitat per a superar i aprendre de l'adversitat, no sucumbint a la frustració.

En referència a aquesta última qualitat, l'autor apunta que una de les principals qualitats d'un creatiu en relacions públiques ha de ser la capacitat de no defallir davant dels problemes i de tornar a intentar superar-los,

“Being creative, creating and delivering new ideas will inevitably mean you run into obstacles. A crucial talent of the creative practitioner is not to give in [...]. the will to succeed, resilience, the ability to bounce back and not be deterred in your quest.” (Green, 2010:180)

Per altra banda, Green descriu al professional de les relacions públiques creatiu amb onze atributs:

- (1) És inconformista.
- (2) Té determinació.
- (3) Té referents positius, vitals o imaginaris.
- (4) Està obert a noves experiències (per exemple, segueix mitjans de comunicació de tot tipus i tendències).
- (5) És intuïtiu i fa cas als seus instints.
- (6) És perseverant.
- (7) És un expert en relacions públiques que està al dia de les últimes novetats, tendències i publicacions sobre la matèria.
- (8) Tolera l'ambigüitat. En aquest sentit, l'autor ressalta que,

“Creativity was earlier defined as bringing together two disconnected notions or elements. Therefore, the more flexibility you can display in bringing together a wider variety of elements, the greater your ability to generate a bigger number of ideas with higher potential for originality and added value.” (Green, 2010: 198)

- (9) És positiu i capaç de visualitzar de manera alternativa una situació, i no té por d'assumir-ne els riscos. Sobre aquest aspecte, opina que, “there is a tendency for people to see the 10 per cent of the bad in an idea, and overlook the remaining 90 per cent that may offer some potential for added value.” (p. 201)
- (10) Té una gran visió personal.
- (11) Trenca les normes, gaudeix i s'ho passa bé fent la seva feina.



Totes aquestes qualitats del professional de les relacions públiques creatiu recollides dels citats autors, poden situar-se dins del paraigües de la personalitat creativa que va descriure des de la psicologia Sternberg (2006:93): la *voluntat per a superar obstacles*, la *capacitat per a assumir riscos*, la *capacitat per a tolerar l'ambigüitat*, i la *confiança en un mateix*.

### 4.3 Procés creatiu i estructura organitzativa en relacions públiques

L'estudi del procés creatiu en l'àmbit de les relacions públiques s'emmarca en la investigació que des d'altres camps com la sociologia, l'antropologia, la pedagogia i la psicologia s'ha realitzat al llarg dels anys. De fet, són diversos els autors que consideren que el procés creatiu –la manera com es conceben les idees– és molt similar en totes les disciplines, des de les matemàtiques, la física o l'art. Però és la psicologia, i concretament la psicologia cognitiva, la disciplina que més ha estudiat la creativitat des de la seva variant més teòrica i experimental.

Com hem vist al capítol *Marc teòric (part I)*, han estat diversos autors els qui des de l'àmbit de la psicologia cognitiva han investigat el procés creatiu (Poincaré, 1913; Dewey, 1919; Wallas, 1926, Rossman, 1931; Guilford, 1950; Mednick, 1962; Torrance, 1970; Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Steinberg, 1998). Així com els qui han estudiat sobre el procés creatiu en l'àmbit dels negocis (De Bono, 1971; Ray i Mayers, 1986; Mumford, 1997) o en la publicitat (Osborn, 1953; Young, 1960; Kover, 1995; El-Murad i West, 2004; Koslow i Sasser, 2006; Kilgour i Koslow, 2009; Griffin, 2008; Griffin i Morrison, 2010).

En aquest apartat analitzarem, però, les aportacions que des de l'àmbit de les relacions públiques s'han fet al respecte i que bàsicament han estat formulades en format d'assaig i recopilant reflexions, al no existir encara estudis empírics sobre la matèria.

Així, observem com Sitzman (1980) enumerava quatre fases en el procés creatiu en relacions públiques:

- (1) La *percepció (perception)*: que defineix com la capacitat per entendre les motivacions i submergir-se en les característiques del producte, servei, persona o organització sobre el qual versarà l'acció de relacions públiques.
- (2) La *incubació*: que defineix com el període de gestació entre la percepció i la preparació en el qual té lloc una activitat subconscient. Sitzman descriu aquesta fase de la següent manera: “when a problem arises, a period of time of subconscious activity takes place. [...] such a period of gestation. [...] During the period of incubation the PR person must control his mind and body so that the creative process may take place” (p.17).
- (3) La *preparació*: etapa en la qual el professional de les relacions públiques ha de llegir, prendre notes i discutir les seves idees amb altres companys de professió. En aquest fase Sitzman subratlla la importància de dur a terme una profunda investigació dedicada a conèixer els públics als quals es dirigirà la campanya de relacions públiques.
- (4) La *verificació*: etapa en la qual es completa el procés creatiu i es produeix el producte final. Sitzman descriu aquesta fase com, “simply bringing to completion a rough finished product which has been speculatively designed.” (p.17)

Unes fases, les que conformen el procés creatiu que descriu Sitzman (*perception, incubation, preparation i verification*) que són una translació del model suggerit per Guilford l'any 1950 per descriure el procés creatiu des d'un enfocament psicològic, menys pel fet que Sitzman no inclou el moment de l'*eureka*.

Per la seva banda, Green (2010) estableix un procés creatiu en relacions públiques basat en cinc etapes, que bateja sota el concepte de *Les cinc I*. Es tracta de:

- (1) la *Information*: recopil·lació de la informació.
- (2) la *Incubation*: etapa en la que intervé el subconscient.
- (3) la *Illumination*: la revelació de la idea.
- (4) la *Integration*: que vindria a ser el que Poincaré (1912) definia com a *Verification*.
- (5) i la *Illustration*: o la presentació de la idea davant les persones que n'han de valorar la seva adequació als objectius de relacions públiques prefixats.

Aquesta última etapa, és considerada per l'autor crucial pel fet de tractar-se del moment en què s'ha de defensar la idea davant d'aquells qui jutjaran si s'acabarà realitzant o no, els quals poden ser els superiors directes o el client. L'autor fa especial èmfasi en el fet que la defensa de la idea pot ser més important que la idea en sí. És per això que recalca que aquesta ha d'exposar-se correctament, anticipant-se a les preguntes i objeccions que d'altres puguin plantejar-hi.

Per altra banda, Green divideix el tipus de pensament creatiu en dues fases que anomena *Green Light Thinking* i *Red Light Thinking*. Aquesta divisió, de fet, s'inspira en la diferenciació que va fer Guilford (1950) entre *pensament convergent* (la capacitat intel·lectual d'avaluar de manera lògica i crítica que permet escollir la millor idea entre una selecció d'idees) i *pensament divergent* (l'habilitat intel·lectual de pensar de manera original, diversa i d'elaborar noves idees). També té en compte la definició de *pensament lateral* descrita per De Bono (1971), i la seva contraposició al *pensament vertical*.

Trobem també una referència al concepte de *pensament lateral* a l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005:5), quan s'indica que, "creativity is based on lateral thinking which creates a discontinuity in the mind's patterning system, escaping from old ideas and generating new ideas".

Pel que fa a l'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques i la seva influència en la creativitat, Christine Daymon, a l'article "Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work", publicat al *Journal of Communication Management* (2001), estudia com es treballa la creativitat a les agències del sector al Regne Unit. La metodologia emprada en l'estudi es basa en tres tècniques d'investigació: (1) entrevistes semi-estructurades, (2) focus grup, i (3) anàlisi de contingut.

Pel que fa a les entrevistes semi-estructurades, la mostra estava formada per 10 membres pertanyents a 5 empreses consultores en relacions públiques del Regne Unit, algunes d'elles amb base a Londres i altres al sud d'Anglaterra. L'agència més petita de les cinc tenia només 4 treballadors, mentre que la major comptava amb 3.500 treballadors a nivell mundial. Els professionals entrevistats ocupaven càrrecs com ara *assistant* de comptes, executiu de comptes, director de comptes, soci, conseller delegat i president. Pel que fa al focus grup, tots els participants havien treballat almenys un any en posicions de júnior a empreses consultores en comunicació i relacions públiques. Per últim, pel que fa a l'anàlisi de contingut, analitzava diversos documents de les pròpies agències, com ara informes, contractes entre agència i clients, descripcions del lloc de treball, brífings i propostes de comunicació.

Les dades primàries aportades per la investigació tenien com a objectiu analitzar com s'estructuren les empreses consultores en comunicació i relacions públiques pel que fa a tres de les característiques de la creativitat: (a) *no-convencionalitat*, (b) *autonomia*, (c) *assumpció de riscos*. L'anàlisi de les dades es va estructurar a partir d'aquestes categories.

*No convencionalitat* (a): els resultats de l'estudi dut a terme per Daymon reflectien que les solucions comunicatives novadores i rellevants proposades als clients per part de les agències de relacions públiques, eren fruit majoritàriament del treball en equip, amb una mescla d'anàlisi sistemàtic i d'inspiració. El procés de treball en equip partia en la majoria dels casos d'un anàlisi del problema comunicatiu, a partir d'un procés de formulació de múltiples preguntes. A partir d'aquí, es determinaven els objectius i just després, és quan es feia major èmfasi en l'aplicació del pensament creatiu. Aquest procés permetia l'identificació de nous públics, l'ús del *communication mix*, l'elaboració de missatges no convencionals, o l'aplicació novadora de tècniques tradicionals de relacions públiques.

Segons Dymon, l'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques feia que, la majoria de vegades, la decisió sobre les propostes comunicatives estigués sota la responsabilitat del director de comptes responsable d'aquell projecte/client. Aquesta estructura, diferent a la de les agències de publicitat, feia que, segons l'autora, "in comparison with advertising agencies, whose teams encompass discrete functions (creative, account handling, media planning, etc.), public relations consultancies comprise multi-skilled individuals able to undertake a range of practices: planning, implementation and evaluation, for example" (p.21). L'autora observa també que a les consultores analitzades es tendia a contractar a nous professionals primant més els seus coneixements específics sobre una àrea determinada de relacions públiques que observant les seves competències (entre elles la seva habilitat creativa), indicant que, "in large and small consultancies, work is organised in teams which recruit members for their knowledge specialisms rather than for distinctive skills or abilities" (p.27).

En aquest sentit, observava que la diversitat dins dels equips de relacions públiques encoratjava la no-convencionalitat i també la consecució dels objectius dels clients. El fet que fossin molt escasses les ocasions en què un pla de comunicació el planifiqués i executés un sol individu, permetia que fossin diverses les persones que pensaven en solucions a un mateix problema comunicatiu. Així, segons l'autora, "the blend of team members allows a number of minds to explore potential solutions together. In this way, unconventional thinking is encouraged to surface" (p.21)

*Autonomia* (b): Pel que fa al procés creatiu, l'estudi dut a terme per Daymon observava que les relacions entre els membres d'una consultora petita de relacions públiques eren diferents a les d'una multinacional, la qual cosa afectava al procés creatiu. Així, observava com a les agències més petites la visió del seu fundador o del seu director, impregnava l'estil, els mètodes de treball, i, de retruc, l'enfocament creatiu,

"Small consultancies are characterised by close, loyal relationships between owners and staff. The small scale of such organisations encourages participation in creative decision making by all employees, including secretaries and support staff. It also gives young consultants autonomy at quite an early stage with regard to managing client relationships." (Daymon, 2001:23)

Per altra banda, a les oficines de les grans consultores de relacions públiques multinacionals la creativitat podia veure's estimulada gràcies a la diversitat de clients i la major oportunitats per a viatjar i participar en campanyes internacionals. Segons l'estudi, l'autonomia dels equips de comptes passava també perquè, en el seu si, el director de comptes emprés un estil de direcció informal, interpersonal i que encoratgés la creativitat.

*Assumpció de riscos (c)*: L'autora també apuntava a l'estudi que apostar per propostes creatives en relacions públiques comportava cert risc, un risc endèmic a la mateixa naturalesa de la creativitat. També reflexiona sobre el fet que, en relacions públiques, el que pot haver funcionat per a una necessitat comunicativa d'un determinat client, pot no ser aplicable a un altre client. L'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, la seva mida, les expectatives dels seus clients i les característiques individuals dels seus professionals, són factors que condicionaven, a partir de les dades de la investigació, l'aposta per una major o menor creativitat en la seva pràctica professional.

Pel que fa a la mida de les agències, l'estudi detectava que a les empreses més petites es tendia a assumir més riscos que a les grans empreses del sector, concloent que, "creativity in small consultancies is less hampered by the extrinsic controls which characterise larger consultancies, novelty and risk – taking may be inhibited because of collegial pressures to conform" (p.27).

Així, a les agències amb una estructura més reduïda, la creativitat seria més estimulada gràcies a la llibertat i al no seguiment de protocols d'actuació estrictes imposats per grups multinacionals; mentre que a les grans agències, la creativitat seria estimulada gràcies al fet de comptar amb més nombre de treballadors, per les relacions que aquestes tenen amb altres empreses del grup (agències de publicitat, agències de mitjans, etc.) i per les majors oportunitats de participar en gran varietat de projectes.

Daymon arribava a la conclusió que era necessari estimular la creativitat entre els professionals de les relacions públiques, tot i que calia assumir els riscos que comporta. No fer-ho, opinava, pot ocasionar que les propostes siguin més segures, però menys creatives i efectives.

"When consultants are encouraged to take risks in planning client campaigns, then failure on some occasion is inevitable because it is not always possible to predict outcomes or responses to unconventional strategies. A lack of fear about trying again is the stimulus to creativity. When fear exists, however, creativity is compromised because then creative teams opt for the routine and the 'safe' strategy."(Daymon, 2001:25)

#### **4.4 La figura del director creatiu en relacions públiques**

El director creatiu és una figura present en diverses organitzacions i empreses d'àmbits molts diversos. Així, es troben directors creatius habitualment per exemple en empreses de moda, en empreses audiovisuals, a la indústria dels videojocs, de l'animació, de la música, en el sector del disseny industrial, i també en l'àmbit publicitari.

De tota manera, hi ha també molts altres professionals que són creatius sense que en el seu càrrec així consti. Com afirma Ferran Adrià: "jo no me dedico a la cuina, em dedico a la creativitat."<sup>84</sup>

Per aglutinar la comunitat de professionals creatius de tots els àmbits, a l'Estat espanyol existeix l'associació Club de Creativos, malgrat la majoria dels socis provenen del sector publicitari. Aquesta associació s'encarrega d'organitzar jornades, premis i edita anuals de creativitat. Tal com manifesten a la seva pàgina web,

---

<sup>84</sup> Adrià, Ferran. Dia C. *El auditor creativo*. [En línia]. [Consulta: 21 agost 2011] Disponible a: <<http://www.yorokobu.es/dia-c-ferran-adria-el-auditor-creativo>>

“El club de creativos (c de c) es una organización sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar la calidad del trabajo creativo en España y que busca la unión de los profesionales de este sector en favor de la educación y la formación. Es la única organización de su género que existe actualmente en España.”<sup>85</sup>

La figura del director creatiu, però, no ha estat sempre present en el sector publicitari. De fet, se sol atribuir als publicistes Bill Bernbach (que va exercir entre els anys 50 i els anys 70), David Ogilvy (qui va fundar l'any 1948 l'agència Ogilvy & Mather) i Leo Burnett (qui també va crear la seva pròpia agència l'any 1935) l'impuls que varen donar a aquesta figura dins del sector de la publicitat (Castellblanque, 2006). A l'Estat espanyol, un dels primers a exercir com a director creatiu fou Marçal Moliné, autor de *Manual del director creativo: vender con rabia* (1982) i *La comunicación activa. Publicidad sólida*<sup>86</sup> (1988).

Actualment, a les grans agències de publicitat el departament creatiu està dirigit pel *director creatiu executiu*, que és el màxim responsable a nivell creatiu. Aquest té al seu càrrec a un o a diversos directors creatius. Els directors creatius, a la vegada, dirigeixen el treball d'una o diverses parelles creatives (*douplas creativas*), constituïdes per: directors d'art i redactors creatius (*copywriters*) (Castellblanque, 2006:143). Tot i així, el treball dins l'agència i concretament dins l'equip creatiu no és estàtic, al tractar-se, al cap i a la fi, d'un treball en equip. Com indica Pattis (1996:19): “The division of labor in the creative department is not set in stone. Art directors may have ideas for copy and copywriters will frequently come up with great visual ideas”. Per a aquest autor, la funció del director creatiu seria la d'estimular la creativitat de l'equip creatiu de l'agència, “The creative director is the guidance force behind the creative output of the agency. He or she is an experienced advertising professional with the necessary talent and innovation to spearhead the entire creative staff” (p. 25).

Per la seva banda, Blasco (2010) sintetitza les funcions de la figura del director creatiu de la següent manera,

“El director creatiu és la persona que s'ha de responsabilitzar dels resultats, però també de crear el clima propici per aconseguir-los. El director creatiu és la persona que ha de saber quins cervells ha d'ajuntar i quins cervells ha de separar. Un bon director creatiu debat sobre les idees que prèviament s'han trobat. En busca les arestes, ajuda a polir-les, decideix provar nous enfocaments o començar de nou.” (Blasco, 2010:47)

Són també diversos els autors que s'han referit a les característiques que tenen els creatius publicitaris. Un dels primers fou James Webb Young, qui l'any 1912 va entrar com a redactor creatiu a l'agència de publicitat J. Walter Thompson en la qual va arribar a convertir-se en vicepresident executiu. Young, definia les següents característiques de l'individu creatiu en publicitat:

- Capacitat i tècnica per a influir en el comportament humà.
- Qualitat en el pensament.
- Mètode de treball en l'ús de la paraula i de la imatge.
- Saber escriure bé.
- Facilitat en l'ús de paraules per a persuadir.
- Capacitat de pensar en imatges.
- Perícia per distingir la gran imatge buscada.
- Coneixements de les diferents tècniques de realització d'imatges.
- Pensar en fotografia.

<sup>85</sup> *Club de Creativos*. [En línia]. [Consulta: 21 agost 2011] Disponible a: <<http://www.clubdecreativos.com/sobre-cdec/que-es-el-cdec>>

<sup>86</sup> Al concepte de *publicitat sòlida* avui es contraposa el de *publicitat líquida* (veure Solana, 2010).

- Desenvolupament de la capacitat intuïtiva.
- Ser un observador objectiu.
- Ser atrevit.
- Desenvolupar el treball de viure.

Referint-se també al creatiu publicitari, Ricarte (1998:111) apuntava que, aquest professional ha de ser capaç de tolerar inseguretats i conflictes. Ha de posseir una clara fluïdesa d'idees i una gran flexibilitat, per tal de poder introduir canvis en les seves postures anteriors. A la vegada, Ricarte recollia l'afirmació de McKinnon,

“Entre las características más salientes de la persona creativa se encuentran una liberalidad de intereses culturales e intelectuales, una apertura a sus propios sentimientos y emociones, un intelecto sensible y una comprensión de sí mismo.” (McKinnon citat per Ricarte, 1998:226)

De fet, sol atribuir-se als creatius publicitaris un interès per un gran ventall d'expressions artístiques i culturals. Tret que ja era citat també per Young quan recordava que,

“Todos y cada uno de los publicitarios verdaderamente creativos que yo he conocido, tenían siempre dos características destacables. Primera: no había un solo tema bajo el sol en el que no pudieran fácilmente sentirse interesados, desde digamos los ritos funerarios egipcios al arte moderno. Cualquier aspecto de la vida les fascinaba. Segunda: eran vastos pacedores de todo tipo de campos de información. De aquí que de los publicitarios, como de las vacas, pueda decirse que: si no pacen, no dan leche.” (Young)<sup>87</sup>

Pel que fa al tipus de formació que hauria de tenir un individu per convertir-se en creatiu publicitari, Toni Segarra (2011), director creatiu i co-fundador de l'agència SCPF i considerat un dels millors directors creatius del sector publicitari de l'Estat, expressa el seu escepticisme vers la utilitat de la formació acadèmica en publicitat, afirmant que,

“Yo comparto contigo que es difícil encontrar a un creativo publicitario brillante que haya estudiado para serlo. Y aquellos que lo son y estudiaron la carrera de publicidad acostumbra a confesar que han conseguido alcanzar cargos de responsabilidad *a pesar de sus estudios*. Creo que cualquier formación más o menos profunda que tenga que ver con lo que hemos convenido en llamar Humanidades resulta de gran utilidad para trabajar en publicidad, porque ayuda a desarrollar una mirada generalista y amplia y porque pone en contacto con los grandes temas e ideas, que a lo largo de la historia no han sido tantos, y que siguen siendo los que conmueven al ser humano y los que mejor lo explican. En cualquier caso creo que debemos huir como de la peste de la especialización y mucho más ahora que la descomposición del escenario mediático en multitud de pequeños fragmentos amenaza con fragmentarnos también a nosotros en diminutos compartimentos.”<sup>88</sup>

Referint-se també a les característiques que ha de tenir un creatiu publicitari, Del Río (2006:12) recorda que s'han dut a terme diverses investigacions empíriques per part d'autors com Auer (1976), Reid i Rotfeld (1976) que han identificat qualitats com ara l'*empatia*, la *capacitat associativa* i la *perspicàcia*. Del Río també cita a De los Angeles (1996) qui manifesta que tot creatiu publicitari posseeix *saviesa*, *flexibilitat*, *capacitat crítica*, *iniciativa*, *talent organitzatiu i lògic*, i *capacitat de treball*.

<sup>87</sup> Young, James. *Una técnica para producir ideas*. [En línia]. [Consulta: 17 agost 2011] Disponible a: <[http://www.emoticaweb.com/downloads/Tecnica\\_Producir\\_Ideas.pdf](http://www.emoticaweb.com/downloads/Tecnica_Producir_Ideas.pdf)>

<sup>88</sup> Rolando, Carlos. Entrevista a Toni Segarra. *Interactiva digital*. [En Línia]. 10 de novembre de 2011. [Consulta: 17 agost 2011] Disponible a: <<http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/25/174/1825>>

La conveniència de l'existència de directors creatius a les agències de relacions públiques o als departaments *in house* (o integrats), genera controvèrsia entre els autors. Alguns consideren que la seva figura representa una aposta per la creativitat per part de les organitzacions, mentre que d'altres argumenten que la creativitat és (o hauria de ser) una qualitat inherent a tot professional de les relacions públiques i que, per tant, no és necessària l'existència d'un rol específic.

En l'estudi *Creativity in PR. A Global study* elaborat per The Holmes Report (2012), els professionals de les relacions públiques enquestats, preguntats sobre si disposen de la figura del director creatiu en les seves organitzacions, responen majoritàriament que aquesta figura no és necessària ja que és part del treball de cadascun dels professionals de les relacions públiques. Menys d'un terç dels enquestats afirma que existeix aquesta figura en la seva companyia, i un 13% afirma que està considerant incorporar-la.

L'existència de pocs professionals que ostentin càrrecs de creatiu dins el sector de les relacions públiques és quelcom sobre el qual es va preguntar a Steve Strickland (2010), director creatiu de Weber Shandwick<sup>89</sup> al Regne Unit. Aquest, davant l'excepcionalitat que representa, creu que la causa n'és la percepció de la creativitat com quelcom addicional però no com al cor del negoci de les relacions públiques,

“At the moment, creativity in PR is seen as counsel alone and not the lead decision. [...] Risk assessment is a quality that PR agencies are yet to master. [...] as an industry, we PROs [public relations professionals] still play second fiddle to advertising agencies as the generic point contact for *the big idea*.”<sup>90</sup>

Green (2010) apunta un altre motiu quan observa que les consultores de relacions públiques tendeixen a assignar més comptes per equip que els seus col·legues del sector publicitari, bàsicament per raons econòmiques. Aquest fet, segons l'autor, acaba comportant més dificultats per a la creació de la figura del director creatiu.

Steve Gebbett, director creatiu de Charles Barker BSMG<sup>91</sup>, es va convertir, tal com ell mateix explica, en un dels poquíssims directors creatius d'agències de relacions públiques al Regne Unit durant els anys vuitanta. Sobre aquest fet, recorda que,

“I was named as one of the only two Creative Directors in Britain in the 1980s and, to this day, find myself in a unique position in PR consultancy. But as a Creative Director, the first thing is to create a catalyst by which you can help your colleagues to be creative themselves, because of course to be creative is in no one person's gift. It does have to be, if you like, learnt and developed among all practitioners. That really is the central role of the Creative Director, to ensure that creativity is seen as a fundamental part of the public relations approach.”(a Green, 2010: 219)

Per altra banda, Cathy Austin (2009), membre de la PRSA i vicepresidenta sènior de l'agència de relacions públiques Imre Communications a Washington, coincideix amb

---

<sup>89</sup> Weber Shandwick és una agència de relacions públiques internacional, que ofereix serveis plens en comunicació. Al Regne Unit, compta amb 300 persones entre les oficines de Londres, Manchester, Glasgow, Edinburg, Aberdeen, Inverness i Belfast. També tenen oficines a Dublín i una agència afiliada a Cardiff. Tenen equips especialitzats en sis divisions: *technology PR*, *healthcare PR*, *financial communications*, *corporate communications*, *consumer marketing* i *public affairs*. Weber Shandwick també ofereix serveis transversals com ara Responsabilitat Social Corporativa, *Digital PR* i comunicació multi-cultural. L'agència treballa conjuntament amb les empreses del grup Interpublic (IPG), holding que inclou McCann Erickson (publicitat) i FutureBrand (consultora de *branding*).

<sup>90</sup> *TheDrum.Co.uk/news*. “Q&A with Weber Shandwick's Head of Creativity on the New Role.” [En línia] [Consulta: 23 de juny de 2010]. Disponible a: <<http://www.thedrum.co.uk/news/2010/06/23>>.

<sup>91</sup> Charles Barker, és una agència de relacions públiques subsidiària de True North Communications BSMG.

Gebbett quan anima als seus col·legues a incorporar el rol de director creatiu a les agències de relacions públiques, sobretot amb la finalitat que aquest impulsi la creativitat dins dels equips,

“Define what creativity means for your shop. Put someone in charge of fostering an environment of constant creative thinking. The role is not to come up with all the answers, but to lead efforts to infuse creativity into everything you do.” (Austin, 2009:16)

Per contra, Alan Preece, director de comunicació de la Universitat East Anglia, opina que no és necessària l'existència de professionals en relacions públiques específicament dedicats a la creativitat, ja que cada membre d'una agència de relacions públiques ha de ser-ho. En aquest sentit, manifesta que,

“I don't think it is necessary. It depends on the nature of the organization itself. I think that some creative directors can perform some roles. They can set tone and direction, which is a way of guiding the spirit of the organization. They could also add value through their experience, where they can pil the wheels of creativity in action, so they can bring people together. At their very best, I guess, they can inspire the impossible among people, particularly if they are able to have demonstrated that they have been there and done it themselves. Fundamentally, though, individual practitioners have to be their own creative directors.” (a Green, 2010: 220)

També contrari a la figura del director creatiu en relacions públiques es mostra Graham Goodkind (2010), soci fundador de la consultora de comunicació Frank PR quan afirma: “I think a PR agency with a creative director or creative department is bad for its creativity. I also think that it makes PR executives working in those agencies less well-rounded as practitioners.”<sup>92</sup>

Alineant-se així amb aquells qui argumenten que la creativitat no ha d'estar dirigida per un director creatiu, sinó que ha de formar part de l'ADN de tots els professionals que treballen al sector de les relacions públiques, Goodkin opina que,

“For me, a perfect PR person has to have a fusion of three different skills: ideas generation, client handling and media liaison. If you take out one element, then you lose the ability to do either of the other remaining elements as well.”<sup>93</sup>

I argumenta que desconsella incloure la figura del director creatius a les consultores de relacions públiques perquè seria copiar el model de les agències de publicitat: “There's also the whole structural impact of having a creative director and/or creative department that I don't buy. It smacks a bit of trying to follow the advertising agency model, and look where that got them.”<sup>94</sup>

Per contra, Green (2010) opina que comptar amb la figura d'un director creatiu en una agència de relacions públiques pot aportar més valor en el moment de presentar una idea creativa davant d'un client i reforçar-ne l'argumentació. En aquest sentit, creu que molts clients, que ho són a la vegada d'agències de publicitat, estan ja acostumats precisament a l'estructura del sector publicitari i agrairien aquesta figura.

---

<sup>92</sup> *PRmoment.com*. “Don't expect creative director to come up with the best ideas, says Graham Goodkind, founder of consultancy Frank PR”. [En línia] [Consulta: 21 de juny de 2010] Disponible a: <<http://www.prmoment.com/298/dont-expect-a-creative-director-to-come-up-with-the-best-ideas-says-graham-goodkind-founder-of-pr-consultancy-frank-pr.aspx>>

<sup>93</sup> *PRmoment.com*. *Op.Cit.*

<sup>94</sup> *PRmoment.com*. *Op.Cit.*



#### 4.5 Tècniques de la creativitat emprades en relacions públiques

L'aplicació de tècniques de creativitat, segons els autors analitzats, ha de començar ja en la fase de l'anàlisi de la situació (el que segons el mètode RACE que va definir Marston l'any 1963, seria la *Research*). Recomanen analitzar detalladament el problema comunicatiu des d'un prisma creatiu. És a dir, aproximar-se al problema des de diversos angles, investigar, estudiar el briefing i recopilar quanta més informació addicional millor, sobretot aquella que permeti conèixer amb més detall el públic objectiu. És el que Green (2010) bateja com a *Creative Consultation*:

“Creative consultation is a very powerful tool. Effective listening and recording target audience views can create a very robust process with a very thorough evidence base, providing the information to guard against negative response. (...) Sincerity and a genuine commitment to listen and act upon any feedback is crucial for effective consultation. The commissioners of any consultation have to be prepared to take the bad as well as the good news” (Green, 2010: 108)

Green (2010) també opina que un element que limita la creativitat en relacions públiques és la tendència de molts dels seus professionals a buscar solucions abans d'haver analitzat a fons la naturalesa del problema comunicatiu plantejat. Aposta així per elaborar diagnòstics més complets i acurats abans de començar el procés de *problem-solving*.

Un dels estudis que ens aporta més informació sobre els mètodes i tècniques de creativitat que apliquen els professionals de les relacions públiques, és el que ja hem anat citant al llarg d'aquest capítol i que va ser elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. l'any 2005 per encàrrec del Chartered Institute of Public relations (CIPR), l'associació dels professionals del sector al Regne Unit. L'estudi, titulat *The management of creativity in the Public Relations Process* va comptar amb una mostra formada per 104 membres del CIPR, és a dir, professionals de les relacions públiques acreditats per l'associació. Entre aquests enquestats hi havia professionals de les relacions públiques de diferents nivells, des d'executius de comptes fins a directores d'oficina, incloent tant a membres de consultores de relacions públiques com a professionals de la comunicació *in-house*.

La investigació tenia com a objectiu avaluar el grau de coneixement sobre creativitat existent entre els membres del sector de les relacions públiques i explorar com els professionals del sector podien millorar-ne el nivell. La metodologia emprada es basava en un qüestionari estructurat amb onze preguntes tancades amb múltiples opcions de resposta, algunes amb escala de Likert.

A la pregunta sobre quina importància creien que tenia la creativitat en el procés de relacions públiques, el 96% dels enquestats van contestar que tenia un pes molt important.

Pel que fa a l'aplicació de la creativitat en les diferents fases del procés de relacions públiques, l'estudi en definia les etapes següents: anàlisi, objectius, públics, missatges, estratègia, tàctiques i implementació, calendari, recursos, avaluació i revisió. El 91% dels enquestats afirmava emprar-la en el moment de definir les tàctiques i la seva implementació, i el 74% a l'hora d'elaborar els missatges i definir l'estratègia.

A la pregunta sobre com encoratjaven la creativitat, el 40% responien que a través del treball en equip i l'organització de *brainstormings*, i un 15% manifestava que gràcies a la creació d'un ambient de treball obert, positiu i relaxat.

Els resultats de l'estudi mostraven que el 89% dels professionals enquestats afirmava que el *brainstorming* era la tècnica més emprada per a estimular la creativitat a l'hora

de plantejar un programa de relacions públiques. De totes maneres, el 44% dels enquestats reconeixia no conèixer cap dels models de la creativitat i només el 33% havia sentit a parlar de la teoria dels *Sis barrets* (De Bono, 1953), tot i que aquest duplicava el següent model mencionat, el *Creative Problem Solving* (CPS), que només el 19% dels enquestats deia conèixer. Per altra banda, únicament el 21% dels qui afirmaven conèixer la teoria de De Bono (1953), l'havien posat a la pràctica alguna vegada en un programa de relacions públiques.

Cal tenir en compte que els autors de l'estudi estipulaven un llistat de models i teories de la creativitat prèviament delimitat en l'estudi i que contemplava: el Model de Wallas de 1926; el *Model de Creació Psíquica* de Henri Barron de 1988; el Model de Creativitat de Rossman de 1931; els *Espais Conceptuals* de Boden de 1994; el *Model de les 7 etapes* d'Alex Osborn de 1953; la tècnica dels *Sis barrets* de De Bono de 1953; i el model de la resolució creativa de problemes (*Creative Problem Solving-CPS*)<sup>95</sup>.

Davant del fet que la majoria dels enquestats mostraven un fort desconeixement de tècniques de la creativitat i que només mencionaven el *brainstorming*, els autors recordaven que aquesta tècnica proposada per Alex Osborn (*Applied imagination*, 1953) per a la indústria publicitària és només un dels mètodes que afavoreix l'estimulació d'idees, però que no hauria de convertir-se en l'única eina a utilitzar per part dels professionals de les relacions públiques. Així mateix, apuntaven que els *brainstormings* no es podien desenvolupar puntualment i de manera aïllada, sinó que havien de formar part d'un mètode creatiu. Si no s'apliquen correctament, afirmaven, els *brainstormings* inclús poden ser contraproductius i convertir-se en una pèrdua de temps i de recursos.

Seguint aquest mateix plantejament, Green (2010) reflexiona sobre la vinculació entre *brainstorming* i creativitat que sembla omnipresent en el sector de les relacions públiques:

“Let's brainstorm this one is usually the cue within public relations departments and consultancies trying to come up with new ideas and insights. [...] The word 'brainstorming' is often used as an umbrella term to describe the process of being creative.” (Green, 2010:85)

Per a Green (2010) el *brainstorming* no és una finalitat en si mateixa, sinó només una de les moltes tècniques que es poden emprar per tal d'ajudar a generar idees, però que no ofereix una seqüència sistemàtica per a buscar la solució a un problema comunicatiu. És per això que proposa la realització del que anomena *brainstormings estructurats*, una tècnica que, segons l'autor, permet incorporar el procés d'*Incubació* abans i després de la realització pròpiament dita del *brainstorming* grupal.

En aquest tipus de *brainstorming*, el responsable de la proposta o campanya juga un paper molt important, ja que és l'encarregat de facilitar un briefing a la resta de participants, abans d'iniciar la reunió. Durant el *brainstorming estructurat*, l'autor considera que són imprescindibles les figures del que anomena *animador/moderador* (persona amb la funció d'estimular i guiar la reunió) i la de l'*anotador* (qui s'ha d'encarregar de prendre notes de totes les idees que van sorgint al llarg de la sessió). Dues figures, que com veïem al *Marc teòric (part I)*, Osborn (1953) ja apuntava que eren imprescindibles.

El tret diferencial de la proposta de Green (2010) és que recomana que el dia següent del *brainstorming*, el responsable del projecte (normalment el director del compte) faciliti a tots els participants un document amb el resum de les idees plantejades i que els preguntin si se'ls ha ocorregut alguna idea més. El valor afegit del *brainstorming estructurat* respecte al clàssic *brainstorming* seria, doncs, que es veu enriquit pel pensament creatiu individual, a banda del grupal.

---

<sup>95</sup> A tots aquests models, autors i tècniques de creativitat ens hi hem referit al capítol *Marc teòric (part I) Aproximació teòrica a la creativitat*.

Més enllà del *brainstorming*, però, els autors que han escrit sobre creativitat en relacions públiques animen a conèixer quantes més tècniques millor per tal d'estimular la generació d'idees. En paraules dels autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005: 21), "to increase personal and team creativity, PROs [public relations professionals] should be well versed in the various theories of creativity, and they should use this knowledge in their every day work". I recorden que aquest aprenentatge ha de ser estimulat per l'empresa o institució, però que gran part hauria de ser iniciativa del mateix professional de les relacions públiques: "PR people have their own role to play. They should learn how to maximise their own creativity through theory and practice, and through a self-analysis of where they are most creative" (p.23).

Similars resultats mostrava l'estudi *Creativity in PR. A Global study*, elaborat per The Holmes Report (2012). Preguntats sobre quins mètodes o tècniques de creativitat apliquen en les seves companyies, el 86% dels professionals de les relacions públiques enquestats mencionaven el *brainstorming* en grup, seguit de l'*insight* (més del 50%), *random stimulus*<sup>96</sup> (més del 30%), l'associació de paraules (més d'un 20%), les preguntes hipotètiques (*What would x do?*) (més d'un 20%), la tècnica dels *Sis barrets* de De Bono (prop d'un 15%) i l'*SCAMPER* (menys d'un 10%).

Per la seva banda, els autors que han escrit sobre creativitat en relacions públiques, recomanen més tècniques. Green (2010) i els autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) consideren que una d'elles és el *check-list*, descrit per Osborn (1962), i més endavant revisat per Eberlee (1996) sota l'acrònim *SCAMPER* (*Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate i Reverse*). Altres tècniques que mencionen són les quatre tècniques proposades per De Bono (1992) basades en la *inversió*, l'*exageració*, la *distorsió* i la *provocació*; la tècnica dels *Sis Barrets* (De Bono, 1988); les *PO* (*Provocation Operation*) del mateix De Bono (1995); els *Mapes Mentals* descrits per Buzan (1994); la *Nominal Group Technique* (*NGT*) desenvolupada per Delbecq, Van de Ven i Gustafson (1975); el *Brainwriting* (Greene, 1987), l'enfocament del problema partint de la *Piràmide de necessitats* de Maslow (1954), centrar-se en la *Unique Selling Proposition* (*USP*) (Reeves, 1964) o crear *Memes* (Dawkins, 1976).

Moriarty (1997:558) cita també el llibre de Young (*A Technique for Producing Ideas*, 1975), fent un èmfasi especial en el concepte de *juxtaposició*: "The juxtaposition sets up new patterns and new relationships and creates a new way of looking at things. This phenomenon has been described as making the familiar strange and the strange familiar". Aquesta autora també menciona el *pensament lateral* tal com el descriu de De Bono (1970), la tècnica del *brainstorming* seguint les indicacions d'Osborn (1950) i els exercicis proposats per Michalko a *Thinkertoys* (en cita l'edició de 1991). Fa referència també a la *Sinèctica*, tècnica de la creativitat desenvolupada per George M. Prince i descrita per Gordon (1971).

Per tal d'estimular la creativitat, Moriarty (1997) també aconsella emprar els cinc sentits a l'hora de cercar una solució al problema comunicatiu, cercant una simbiosi entre aproximació verbal i visual,

"The Big Idea may come to mind as a visual, a phrase, or a thought that uses both visual and verbal expression. If it begins as a phrase, the next step is to try to visualize the concept. If it begins as an image, the next step is to come up with words that express and reinforce the visual. The ideal concept is expresses simultaneously through both the visual and verbal elements." (Moriarty, 1997:557)

---

<sup>96</sup> "A random stimulus is any class of creativity techniques that explores randomization. Most of their names start with the word "random", such as random word, random heuristic, random picture and random sound. In each random creativity technique, the user is presented with a random stimulus and explores associations that could trigger novel ideas. The power of random stimulus is that it can lead you to explore useful associations that would not emerge intentionally." Wikipedia. [En línia] [Consulta: 31 de desembre de 2013] Disponible a: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Random\\_stimulus](http://en.wikipedia.org/wiki/Random_stimulus)>

Per la seva banda, els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) també recomanen mètodes com l'expressió artística, l'associació d'imatges, els *ideatoons* proposats per Michalko (*Thinkertoys*, 2001), treballar amb puzles, els *jocs de paraules*, l'ús de la *retòrica*, l'associació lliure de paraules, etc. Els autors del mencionat estudi també consideren important el treball en equip a l'hora d'estimular el sorgiment de noves idees, a partir de jocs, escapades fora de l'oficina, *role-plays*, o de la formació de parelles creatives, de megagrups, de *task forces* o de grups de *networking*. En d'altres ocasions, però, es considera més efectiu el treball creatiu individual.

Moltes d'aquestes tècniques, com hem vist al *Marc teòric (Part I)*, ja s'empren en el sector publicitari. Per tant, els autors que han escrit sobre creativitat en relacions públiques, el que fan és animar al sector de les relacions públiques a adoptar-los i aplicar-los en el camp de la comunicació corporativa.

En l'última fase del procés de relacions públiques, Green (2010), al seu llibre, inclou també algunes tècniques per a dur a terme de manera eficaç el que anomena *illustration*, el moment de la defensa de la idea. En primer lloc, recomana *fer particip al client* (o a les persones que decidiran si la proposta es du a terme), de manera que pugui participar en el procés de generació de la idea. En segon lloc, *utilitzar de manera estratègica el temps* durant la presentació, creant expectatives i canvis de ritme en l'exposició de la idea. També suggereix *traslladar la idea a la ment de l'oient*, fent-lo experimentar les sensacions que ha viscut el qui l'ha generat. Així mateix, basant-se en els estudis Neuro Lingüístics, suggereix *presentar les idees de manera diferent segons el tipus d'audiència a qui ens dirigim*, distingint entre diferents categories de persones: visuals (35% de la població), auditius (25% de la població) o sensorials - persones que tendeixen a donar més importància a aquella informació que els arriba a través del tacte i dels instints- (40% de la població). Green (2010) també recomana distingir entre els diferents tipus de personalitats cognitives, identificant els *directors* (als quals recomana presentar les idees destacant-ne els beneficis i els resultats), *entusiastes* (qui valoraran la idea més pel seu valor intrínsec que pels resultats que pugui generar), *jugadors d'equip* (els quals valoraran sentir-se participants de la idea) o *analistes* (als quals recomana explicar-los tots els detalls de la idea i també com ha estat generada).

Però per sobre de tot, tots els autors estudiats subratllen que, per tal d'afavorir la creativitat, cal una actitud que propiciï la suspensió del judici i de les perspectives, la combinació en la ment de diversos elements de noves i diferents maneres, la recerca de temps per a dedicar a la creativitat, la prevenció de l'ansietat i, en definitiva, buscar moments i estats que afavoreixin el treball intuïtiu de la ment i del subconscient.

#### **4.6 Aspectes que limiten i que estimulen la creativitat en relacions públiques**

Molts són els aspectes que poden limitar o estimular la creativitat. En capítols anteriors hem vist com Davis i Scott (1992) recullen les aportacions de diversos investigadors com Simberg i la seva definició dels *bloquejos mentals* com a inhibidors de la creativitat, Torrance i l'anàlisi de la influència d'*aspectes culturals i històrics*, i l'estudi de McMurry i Hamblen sobre els *factors psicològics*.

Sobre els individus creatius en el món dels negocis, el capítol de Moriarty (1997) cita als autors Lois (1991), i Ray i Myers (1986), qui consideren que per tal de ser més creatius en l'entorn laboral, s'ha d'evitar el pensament negatiu, la por i la predominança del pensament dominat per l'hemisferi esquerre del cervell. Per últim, conclou que la creativitat no només està determinada per factors individuals, sinó que

l'entorn laboral i el context sociocultural també són elements que la condicionen (una idea que beu de tots els teòrics com Csikszentmihalyi i Amabile que s'han dedicat a l'estudi de l'entorn creatiu i que ja hem abordat al *Marc teòric (part I)*).

Moriarty (1997) també cita a Runco i Albert (1990) com a autors que a nivell acadèmic han estudiat com afecten a la creativitat els factors socials i culturals. Així, recorda que la creativitat és quelcom complex i que no només depèn de les característiques personals, sinó que el procés creatiu té lloc en un context determinat on hi influeixen molts factors (el context social, econòmic, ambiental, etc...) i tots ells poden estimular o limitar la generació de noves idees.

Específicament en l'àmbit de les relacions públiques, els autors analitzats enumeren una sèrie d'aspectes que contribueixen a crear un entorn de treball estimulants per la creativitat en les agències i departaments integrats de relacions públiques. Aquests mateixos autors, però, indiquen que no és suficient amb què un equip de professionals de les relacions públiques es reuneixi puntualment per a dur a terme un *brainstorming* o que un dia determinat el director de l'oficina o del departament decideixi fer una escapada amb tots els membres de l'equip, sinó que és necessari que la creativitat formi part de la cultura organitzativa de les empreses i dels professionals del sector.

Com hem vist anteriorment, segons la investigació duta a terme per Daymon (2001), tres són els aspectes fonamentals que caracteritzen la creativitat en relacions públiques: la *no-convencionalitat*, l'*autonomia* i la *capacitat per a assumir riscos*. La manera en què les consultores manegin aquests tres aspectes determinarà el grau en què la creativitat és estimulada. En aquest sentit, l'autora opina que existeix certa tendència en el sector de les relacions públiques d'apostar per estratègies i accions que ja han funcionat amb anterioritat abans que arriscar-se amb propostes novadores. Així, manifesta que, "consultants wishing to promote creativity perceive and endeavour to cross the border where conventionality ends and novelty begins" (p.26).

Pel que fa doncs als aspectes que limiten la creativitat en l'exercici de les relacions públiques, Daymon detecta una relació entre l'aposta per la creativitat per part d'una empresa consultora de relacions públiques i la predisposició que tinguin els seus clients a estar oberts a idees novadores,

"Probably the greatest hindrance to creativity is the need to satisfy the client. Clients' tolerance of risk and innovation, their expectations about the role of public relations, the objectives they set for campaigns, and their previous consultancy relationships determine the degree to which they allow new, original ideas and methods in their campaigns." (Daymon, 2001:26)

Orduña (2008) també destaca el paper del client com a factor que pot ser determinant a l'hora d'incrementar el valor creatiu d'una campanya de relacions públiques,

"No hay que olvidar que las relaciones públicas son un servicio que depende básicamente del conocimiento, la experiencia, el compromiso y el tiempo que le dedique el equipo designado. Por este motivo hay que crear un ambiente de *complicidad profesional* entre el cliente y la agencia que dé paso a la creatividad, que permita crear un vínculo sólido y que reconozca la labor como un trabajo de conjunto." (Orduña, 2008:335)

De la mateixa manera que subratllava Daymon (2001), observem que els autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd (2005:19) coincideixen en què la capacitat per assumir riscos és imprescindible si el que es desitja és incrementar la creativitat en relacions públiques: "An industry-agreed toolkit for risk assessment would benefit the PR industry and the levels of creativity therein. If creative ideas could be more

effectively risk assessed, it is likely that creativity would be more universally embraced in Public Relations”.

Per la seva banda Green (2010) subratlla la importància del paper que haurien de desenvolupar els propis directius de les agències i dels departaments de *in-house*, ja que considera imprescindible el seu compromís per estimular la creativitat,

“For a creative organization, it is vital that the belief in creativity is installed and supported at all management levels. The need to allow risks, supported by a collective acceptance of risk-taking and doing things in a new or different way, is paramount. This should be translated into a culture of openness. The task of managers is to create an environment that encourages ideas from anywhere.” (Green, 2010:212)

Així mateix, anima als seus directius a valorar i premiar la creativitat entre els seus empleats quan expressa que, “the creative organization does not just value good ideas but puts them on a pedestal to admire, respect and serve as a stimulus for further creative effort” (p. 216). Una postura en línia amb la frase d’El-Murad i West (2004: 188), els quals des del sector publicitari afirmen que, “it is argued that, to encourage and enhance creativity, managers should address the effects of self-doubt, fear of risk taking, and fear of opposition and criticism”.

La formació en creativitat dels professionals de les relacions públiques és un altre dels factors que, segons Green (2010) influeix en el grau de creativitat de les propostes de comunicació que aquests acaben elaborant. En aquest sentit opina que si els relacionistes públics no tenen formació específica en creativitat, difícilment es podrà exigir que les seves propostes de comunicació siguin més creatives i efectives,

“Whether it is in the creative dimensions or any other aspect of public relations work, an organization is only as good as its people. Effective creative skills can only be achieved through extensive, well-organized professional knowledge. This will give the organization an edge in its creativity and an ability to come up with creative solutions. A learning culture, with an emphasis on team members acquiring and developing professional skills, is fundamental to nurturing a creative organization.” (Green, 2010:216)

Segons Leichliter (2001) per a que els professionals del sector siguin més creatius, fa falta que des de la universitat s’ofereixen assignatures sobre creativitat en els estudis especialitzats en relacions públiques. Els resultats de la investigació que va dur a terme emmarcada en la seva tesi Master of Arts, van revelar que de les 220 universitats dels EUA que ofereixen cursos sobre Relacions Públiques i que estan avalades per la PRSA, només 11 oferien una assignatura específica dedicada a la creativitat (és a dir, només el 5%).

“The word creativity is missused in virtually every public relations textbook utilized to educate future practitioners. [...] scholars consider the element of creativity crucial for success in public relations yet creativity theory remains an abstract concept to most professionals.” (Leichliter, 2001:1)

Així mateix, observava que tot i que hi havia professors que encoratjaven als futurs professionals a ser creatius, no els formaven sobre cap teoria ni tècniques de creativitat. Aquestes dades la duïen a afirmar que,

“Creativity should no longer remain the misused, overused, and undervalued *Cinderella* of public relations studies. [...] creativity training would aid practitioners in learning the methods and techniques to ask better questions that would lead to more creative results” (Leichliter, 2001:74)

No és l'objectiu d'aquesta tesi analitzar quina és la formació específica que sobre creativitat s'imparteix en els programes de relacions públiques de l'Estat espanyol, tot i que l'autora d'aquesta tesi va realitzar una recerca específica sobre aquesta qüestió titulada "La enseñanza de la creatividad aplicada en relaciones públicas, en el marco de los grados adaptados al EEES" (Estanyol, 2012a). Els resultats posaven de manifest que les assignatures de creativitat que es van impartir en el curs 2011-12 als Graus en Publicitat i RP de les universitats acreditades pel Ministeri d'Educació, s'associaven majoritàriament a la publicitat, malgrat es tracti d'una competència que s'exigeix també als professionals de les RP i que al *Llibre Blanc* es suggeria l'existència d'una matèria en la qual la creativitat es vinculés tant a la publicitat com a les RP. De fet, un gran nombre de les assignatures sobre creativitat que s'ofereixen a les titulacions del grau en Publicitat i RP en la seva denominació indiquen que estan centrades en la publicitat (46,67%) i només una ínfima minoria (1,66%) està específicament enfocada en la seva aplicació en relacions públiques. Tot i així, també és veritat que un altre relativament ampli 46,67% el constitueixen assignatures genèriques sobre creativitat. Caldria, però, analitzar en detall els plans docents d'aquestes darreres assignatures, per tal de verificar si els seus continguts realment són transversals i s'ensenya com aplicar-los tant en un i com l'altre àmbit professional o si, també, es centren en la publicitat.

Seguint amb la reflexió sobre la formació i creativitat, Green (2010) apunta que un dels principals motius pels quals en relacions públiques els seus professionals no aposten més per la creativitat, és degut al tipus d'educació que aquests han rebut, des de la infància fins a la universitat. Un tipus d'educació que, per a l'autor, prima més el pensament lògic que el pensament creatiu. Quelcom que, com hem vist al *Marc teòric (part I)* ha estat de fet àmpliament estudiat per Robinson (1999, 2001, 2005, 2007, 2009),

"Studies on teenagers reveal how our Green Light thinking skills can be dulled. The practical needs of education can contribute to eliminating our talent for fantasy, with its inherent abilities for wonder and curiosity; it is usually easier to ask students to react with red light thinking skills, such as critical comment." (Green, 2010:162)

Aquesta opinió és compartida també pels autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent (2005:5), quan afirmen que, "all children are creative through play and fantasy. But traditional education is almost exclusively concerned with so-called vertical thinking".

Per altra banda, al mateix estudi s'analitzava un altre factor que pot influir en el grau de creativitat en relacions públiques: l'ambient del lloc de treball. Els resultats posaren de manifest que el 51% dels enquestats opinava que l'ambient de treball estimulava la seva creativitat, mentre que un 34% manifestava tot el contrari. Un resultat que els autors consideraven haurien de tenir en compte els responsables d'equip i els directius de les agències.

Andrew Eklund (2005), ex-director creatiu de Burson-Marsteller a nivell mundial i a qui també hem entrevistat per a elaborar aquesta tesi, opina que el principal obstacle de la creativitat és la *negativitat*. Així, en un dels articles que va escriure al *newsletter* dirigit als treballadors de Burson-Marsteller expressava,

"Negativity is actually many emotions and behaviours, exhibited in many different ways, among them pessimism (*that won't work*), adversarial (*let me play devil's advocate*), dismissal (*we've already tried that*) or disdain (*that's a stupid idea*). It's often self-directed. We self-censure or criticize our thoughts, using emotional and perceptual blocks to burden our creative thinking, such as: *I'm not creative. I don't feel creative. [...] I'm really uncomfortable when I have to be creative. [...] Creativity [...] requires time, risks, mistakes and mind-and soul-searching. If you let negativity prevent this from happening, then you're fundamentally working against yourself and the good of the organization.*" (Eklund, 2005)

Aquest professional especialitzat actualment en la formació sobre creativitat, també considera que les dinàmiques de grup fan que la negativitat es vegi augmentada ja que molts dels seus participants se senten reticents a participar i tenen por a fer el ridícul. Tenen por a equivocar-se, a la vegada que prefereixen allunyar-se de l'ambigüitat i el caos. Per tal de combatre aquesta negativitat, Eklund recomanava als professionals de la seva agència,

“Yes, it's always easy to see faults in others [...] but the real question is whether we can recognize negativity in ourselves and stop as quickly as possible. If not, we become an active part in devastating our creativity –in ourselves, in our teams, in our corporate culture, in the corporate itself. We ultimately are robbing ourselves and the organization around us of our most valuable asset: new and original thinking.” (Eklund, 2005)

Green, per la seva banda, també menciona la crítica de l'entorn com un dels principals factors que poden limitar la creativitat en relacions públiques, i ho afirma rotundament amb la frase: “criticism is one of the very few ways that non-creative people can achieve something and become influential” (Green, 2010:161). Una expressió molt semblant a la que De Bono exposava a l'article “Serious creativity” publicat a *The Journal for Quality and Participation* (1995:12), quan afirmava que “instant judgement is the enemy of creativity”.

Green (2010) enumera una sèrie d'aspectes que limiten la creativitat, que divideix en dos apartats, segons s'englobin en el *Green Light Thinking* o al *Red Light Thinking*. En realitat i com hem vist al *Marc teòric (part I)*, es tracta de clàssics bloquejos de la creativitat. Així, dins les limitacions de *Green Light Thinking* senyala:

- La por a equivocar-se.
- La intolerància a l'ambigüitat.
- La tendència a jutjar les idees més que no pas a generar-ne de noves.
- La creença que un mateix no és creatiu.
- El desconeixement de tècniques per estimular la creativitat i/o el no ús d'aquestes.
- L'estrès.
- La manca d'esforç o la tendència a desenvolupar la solució més fàcil.
- La força del costum o el 'sempre ho hem fet d'aquesta manera'.
- L'obsessió per la funcionalitat.
- El síndrome *early bird* o la fixació per la solució, de manera que la primera manera que es troba per solucionar un problema és la que s'acaba escollint.

I dins les limitacions en *Red Light Thinking* inclou:

- La falta de motivació
- Un seguiment massa estricte de les normes.
- Focalitzar-se més en els inconvenients de la idea que en les qualitats de la mateixa.
- La supremacia de les idees més lògiques.
- La falta de consulta a altres membres de l'equip.
- Creure més en recursos externs que en els de la pròpia organització on es treballa.
- La tendència per escollir l'opció que genera més consens en el grup, en comptes d'una que generi controvèrsia.
- Ser crític i negatiu.
- Les inseguretats derivades de l'expertesa, ja que a un especialista li és més fàcil prendre una postura basada en la seva experiència prèvia i coneixement que apostar per quelcom que encara ha de verificar.

L'estrès i la manca de temps són dos aspectes als quals els professionals de les relacions públiques atribueixen freqüentment la seva manca de major creativitat. De



fet, la manca de temps, com veurem, és també un dels elements identificats com a limitadors de la creativitat pels estudis de The Holmes Report (2012 i 2013). Circumstància, la manca de temps, que s'agreuja quan els directius i els clients desitgen que se'ls aporti una solució al seu problema comunicatiu quan abans millor. Davant d'aquesta situació, Eklund es pregunta,

“Why can we spend a considerable amount of time discussing, debating and massaging the right strategy, but then be too anxious to wait for the creative process to happen appropriately? It's is because creative thinking is essentially invisible (there's no reports, analysis or statistical data) so it doesn't seem like there's any work? We wrongly have the false impression that ideas should appear before us in perfect form, in a blinding flash of inspiration –no work, no labour-and that simply never happens.” (Eklund, 2005)

Un altre dels aspectes identificats com a limitadors de la creativitat en relacions públiques és el poc pressupost disponible per part dels clients. Com a exemple, a l'estudi elaborat per Moreno i Molleda (2005) a professionals de les relacions públiques de Mèxic, s'apuntava en aquest sentit que, “uno de los aspectos fundamentales de las relaciones públicas es la creatividad, es hacer cosas, es trascender más de los demás [...] pero un aspecto que frena la creatividad, que influye poderosamente en frenarla son las restricciones presupuestarias”.

L'estudi *Creativity in PR. A Global Study*, elaborat per The Holmes Report (2012), ens proporciona dades recents sobre quins són els elements que els professionals de les relacions públiques en actiu creuen que influeixen en el grau de creativitat. Preguntats sobre quins són els elements que frenen a la seva companyia per ser més creativa, el 65% dels enquestats afirmen que és la falta de temps, seguit de la manca de pressupost (48%), de la sobrecàrrega de treball (37%) i de la falta de definició clara dels objectius a nivell de creativitat (33%). A la vegada, preguntats sobre quins són els aspectes que creuen els ajudarien a incrementar la creativitat, mencionen: disposar de més temps, tenir un major coneixement de les tècniques de creativitat, tenir suport per a assumir més riscos, convèncer els clients, comptar amb més pressupost, millorar en l'estudi de l'*insight*<sup>97</sup>, comptar amb més estímuls externs, percebre la creativitat com quelcom que es reconeix i premia dins l'agència, comptar amb un director creatiu, disposar de brífings més clars per part dels clients, rebre formació en creativitat i disposar de més diversitat en els equips.

Sobre quins elements creuen que ajuden a incrementar la creativitat en la seva organització, mencionen: l'estudi de *case studies*, l'orientació i la formació i acompanyament (*mentoring*), la focalització en l'*insight* de l'audiència, l'ús de tècniques de creativitat, les activitats de *brainstorming*, la formació en creativitat i la rotació dels equips de treball.

Pel que fa a si es recompensa la creativitat de manera interna, el 44% afirma que no existeix cap mena d'estímul ni recompensa. Un 46% afirma que sí que es recompensa en forma de premis interns i oportunitats de promoció. Al respecte, els autors de l'estudi apunten que, “As with delivering against any other key business objective, leadership is often considered crucial to the development of a creative business. This would seem to be an area where companies can dramatically improve the likelihood of success.” (p.19)

---

<sup>97</sup> En aquest informe no s'especifica què s'entén en el seu context per *insight*. Com hem vist, però, és un concepte que s'aplica en psicologia i sobre el qual aprofundirem a l'*Annex 1* de la tesi. El *Colins Dictionary* descriu l'*insight* com “the ability to perceive clearly or deeply” i “the immediate undersanding of the significance of an event or action”. [En línia] [Consulta: 18 de marc de 2014] Disponible a: <<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/insight>>

A tall de resum, a la Taula 14 pot veure's una recopilació dels principals elements limitadors i estimuladors de la creativitat que els autors de relacions públiques han identificat.

**Taula 14 Elements que limiten i elements que estimulen la creativitat en relacions públiques segons els autors estudiats**

<b>Elements que limiten</b>	<b>Elements que estimulen</b>
Falta de temps i sobrecàrrega de treball (Eklund, 2005; Green, 2010; The Holmes Report, 2012 i 2013)	Cultura organitzativa de l'empresa, compromís dels directius (Moriarty, 1997; Daymon, 2001; Green, 2010; The Holmes Report, 2012 i 2013)
Falta de pressupost (The Holmes Report, 2012 i 2013)	No-convencionalitat (Daymon, 2001)
Negativitat, pessimisme, autocensura, por a fer el ridícul... (Ray i Mayers, 1986; Eklund, 2005; Green, 2010)	Autonomia (Daymon, 2001)
Bloquejos emocionals (Eklund, 2005)	Capacitat per assumir riscos (Daymon, 2001; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010; The Holmes Report, 2012 i 2013)
Predominança del pensament lògic i obsessió per la funcionalitat (Green, 2010)	Pràctica d'activitats esportives i de lleure (llegir, cinema, música...) (Subervi, 2010)
Entorn sociocultural (Runco i Albert, 1990)	Predisposició dels clients a estar receptius a idees novadores (Daymon, 2001; The Holmes Report, 2012 i 2013)
Predominança per escollir el que anteriorment ja ha funcionat (Daymon, 2001)	Formació en creativitat (Green, 2010; The Holmes Report, 2012 i 2013)
Ambient del lloc de treball (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005)	Aplicació de tècniques de creativitat (The Holmes Report, 2012 i 2013)
Crítica, tendència a jutjar idees més que no pas generar-ne de noves (Eklund, 2005; Green, 2010)	
Desconeixement de tècniques per estimular la creativitat (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010; The Holmes Report, 2012 i 2013)	
Seguiment massa estricta de les normes (Moriarty, 1997; Green, 2010)	
Tendència a escollir l'opció de consens (Green, 2010)	
Educació més basada en la lògica que en la creativitat (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010)	
Falta d'estímul i recompensa (The Holmes Report, 2012 i 2013)	

Font: Elaboració pròpia

#### **4.7 L'avaluació de la creativitat en relacions públiques**

L'avaluació de la creativitat en relacions públiques pot abordar-se des de l'avaluació de les capacitats creatives dels seus professionals i també com a l'avaluació del producte final (la proposta, programa o acció de relacions públiques).

Pel que fa a l'avaluació a nivell de l'individu creatiu en relacions públiques, l'únic estudi que hem trobat és el que va dur a terme John M. Elliott, membre de la Richardson Foundation, l'any 1964 i que es va difondre a la Creativity Research Conference. En aquesta investigació, que Elliott descriu com a exploratòria i limitada, es van aplicar 6 dels tests que Guilford va proposar per analitzar les habilitats vinculades a la creativitat: l'*originalitat*, l'*elaboració* (l'habilitat per desenvolupar o construir un pensament o concepte a partir de la informació obtinguda), la *fluïdesa lingüística*, la *fluïdesa en l'associació d'idees*, i la *fluïdesa d'ideació*. La mostra estava formada per 42 professionals que treballaven en dues agències de relacions públiques de Nova York, i per 75 professionals que treballaven en una agència de publicitat. Es va demanar als màxims responsables de les agències que dividissin als seus empleats en dos grups, en funció de si els consideraven més o menys creatius, i, posteriorment, se'ls va aplicar el test. Una vegada obtinguts els resultats del test, aquests es van

comparar amb la percepció prèvia expressada pels directius. Com a conclusió, es proposà que aquests tests fossin emprats en la indústria publicitària i de les relacions públiques a l'hora de contractar a professionals la funció dels quals requerís més nivell de creativitat.

Pel que fa a l'avaluació a nivell de producte, en aquest cas de les propostes, els programes i les accions de relacions públiques, segons els resultats de l'estudi dut a terme per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005), no és una pràctica massa habitual. El 57% dels professionals de les relacions públiques del Regne Unit enquestats afirmava no emprar cap mètode concret, i el 36% que responia afirmativament citava mètodes molt poc estructurats i sistemàtics com ara l'experiència prèvia o la discussió de la idea amb altres membres de l'equip. Només una minoria disposava de sistemes per a avaluar el risc d'una idea i, a nivell d'apunt, només un altre 1% reconeixia haver emprat algunes de les tècniques proposades per autors que han escrit sobre creativitat. A la pregunta de si s'avaluava l'aspecte creatiu d'un programa de relacions públiques, l'estudi revelava també que en el 50% dels casos no s'efectua cap tipus d'anàlisi i que, quan aquest s'elabora, normalment té en compte l'acció en global i no s'estudia específicament l'impacte que hi ha tingut la idea creativa. Davant d'aquests resultats, els autors de l'estudi exhortaven al sector a emprar mètodes formals per avaluar la creativitat, "Informal risk assessment is better than nothing, but not as effective as the use of formal methods or theory. [...] A formal risk assessment would promote standards and transparency and may prevent subjective decisions from senior players" (p.18-19).

Els autors recomanen als professionals de les relacions públiques formular-se les següents preguntes per a avaluar una idea creativa,

- Funcionarà?
- És pràctica?
- Quin és el cost de la seva implementació?
- Es tracta d'una idea realment nova?
- Poden assumir-se els costos de la seva implementació?
- És la idea compatible amb el posicionament i els valors de la marca o de l'organització?
- És la idea compatible amb els objectius i l'estratègia del pla de relacions públiques? És legal?
- Si es posa en pràctica, podrà desenvolupar-se amb el calendari i pressupost disponible?
- Aporta algun valor afegit a la marca?

Observem com aquestes preguntes són semblants a les que Simon Majaro proposava ja des de l'àmbit de la gestió empresarial a *The Creative Gap. Managing ideas for profit* (1988): "Is the idea compatible with corporate objectives? Profit objectives? Stability objectives? Growth objectives? Image objectives? HR objectives? Is the idea compatible with the organisation's resources? Human resources? Financial resources? Physical resources? Do you have the know how?".

Sobre l'avaluació específica del valor creatiu d'una campanya de relacions públiques, Green (2010:7) considera que és imprescindible avaluar el valor d'una idea creativa abans d'executar-la. I en aquest sentit afirma que, "A creative act consists of not only originating but also evaluating the added value it contributes". Aquest autor recomana emprar les tècniques d'avaluació de la creativitat del que ell anomena *Red Light Thinking*, ja que aquest tipus de pensament convergent emfatitza el judici, la raó, l'avaluació i la distinció entre les coses que funcionaran i les que no. Entre algunes de les tècniques específiques que es poden aplicar en l'avaluació menciona l'*screening* (fer-se preguntes sobre la viabilitat de la idea i categoritzar-les), la votació secreta a la *Nominal Group Technique (NGT)*, l'*avaluació externa* o l'elaboració d'una *llista de pros i contres* com la que va popularitzar Benjamin Franklin al segle XVIII i que s'ha anomenat *moral álgebra* o *prudential álgebra*.

Seguint aquesta mateixa línia, els autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) adverteixen que si no s'inverteix en la demostració del valor afegit de la creativitat en relacions públiques, poc podrà fer-se per a incrementar-ne la implementació:

“It is difficult to make a strong case for investing in the management of creativity when little is known about what impact a creative idea can have on a campaign. The difficulty is that this is a new question, which is still to be answered. In order to make creativity a *must have*, its true value must be known.” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005:23)

Aquesta valoració és també una de les conclusions de l'edició de 2013 de l'estudi elaborat per The Holmes Report.

Cal tenir en compte, però, que l'avaluació en relacions públiques és un tema debatut entre acadèmics, teòrics i professionals, doncs encara sembla buscar-se un mètode que es demostrï realment eficaç. Autors com Dozier (1992), Van Riel i Balmer (1997) Hon (1999), White (1999), Lindenmann (2003), Grunig (2008) i Cuenca (2011) han reflexionant sobre quins mecanismes es poden aplicar per a avaluar l'eficàcia en relacions públiques. Iniciatives com el ROI Institute<sup>98</sup>, l'AMEC (International Association for the Measurement and Evaluation of Communication)<sup>99</sup> i els congressos PR Measurement conferences<sup>100</sup>, treballen per formular noves línies que afavoreixen l'avaluació dels programes i les accions de relacions públiques, tenint també en compte l'impacte assolit en els nous canals de comunicació (sobretot en xarxes socials). En aquest sentit, l'Etang (2009:56) recorda que, “conscientes de que el fracaso en la evaluación creaba problemas de credibilidad, la evaluación se ha convertido y se mantiene como el *santo grial* de las relaciones públicas”.

De fet, segons l'estudi realitzat per ADECEC (2008) les empreses solen avaluar els resultats de les seves campanyes de comunicació en el 71% dels casos a través de la medició del seu impacte en els mitjans de comunicació (el que es coneix com a *monitoring* i *clipping*), en el 37,5% a través d'un anàlisi quantitatiu de les vendes i la seva evolució, en un 31% a través d'una auditoria d'imatge i en un 26% a través de la participació dels clients en accions comunicatives.

Un exemple d'aquesta recerca per un model que permeti avaluar l'eficàcia d'un programa de relacions públiques és la declaració sorgida del 2nd European Summit on PR Measurement sota el títol *The Barcelona 7 principles* (2010)<sup>101</sup>. Els set principis que es van acordar a la declaració de Barcelona, afirmen que,

- (1) L'establiment d'objectius i la medició són fonamentals en qualsevol estratègia de comunicació.
- (2) La medició dels resultats és preferible a la medició de la cobertura en mitjans de comunicació.
- (3) Els resultats de negoci poden i han de ser mesurats sempre que sigui possible.
- (4) La medició de la cobertura en mitjans de comunicació requereix d'un anàlisi qualitatiu a més del quantitatiu.

<sup>98</sup> ROI Institute. [En línia] [Consulta: 3 de març de 2014]. Disponible a: <<http://www.roiinstitute.net/>>

<sup>99</sup> AMEC. International Association for the Measurement and Evaluation of Communication. [En línia] [Consulta: 3 de març de 2014]. Disponible a: <<http://amecorg.com/>>

<sup>100</sup> PR Measurement conference 2014. [En línia] [Consulta: 3 de març de 2014]. Disponible a: <<http://www.prnewsonline.com/prmeasurementconference2013>>

<sup>101</sup> El 2nd European Summit on PR Measurement va tenir lloc a Barcelona el mes de juny de 2010 i va comptar amb la participació de l' Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), l'Institute for Public Relations (IPR), Global Alliance, la Public Relations Society of America (PRSA) i la International Communications Consultancy Organisation (ICCO).

- (5) Els AVE (equivalències del valor publicitari) no són el valor de les relacions públiques.
- (6) La presència en els mitjans de comunicació social pot i ha de mesurar-se.
- (7) La transparència i l'aplicació de metodologies són clau per una medició adequada.

Veiem que, tot i que cap d'aquests punts fa referència específica a l'avaluació de la creativitat en relacions públiques, sí que fan èmfasi en la importància d'aplicar sistemes de mesura basats en l'aplicació de metodologia empírica.



**PART III**  
**METODOLOGIA**





## 5 Metodologia

*“Por sus características, la Teoría Fundamentada requiere iniciar la generación de la teoría sin hipótesis, ni ideas preconcebidas, sobre el área sustantiva objeto de estudio. Por ello, en esta aproximación se recomienda iniciar el estudio sin una revisión previa de la literatura, con el fin de garantizar que las hipótesis están siendo generadas desde los datos y, en este sentido, conformadas en su nivel conceptual como teoría fundamentada.”*  
TRINIDAD et al. (2006:92)

### 5.1 Justificació metodològica

En aquest capítol descriurem la metodologia emprada en la nostra investigació, entenent per metodologia la “manera de pensar la realitat social i estudiar-la” (Strauss i Corbin, 1998:3). Especificarem també quins mètodes hem aplicat, és a dir, el conjunt de procediments i tècniques que hem fet servir a l’hora de recol·lectar i analitzar les dades (Strauss i Corbin, 1998:3).

#### 5.1.1 Tipus d’estudi

Entre els diversos tipus d’investigació generalment tipificats (*exploratoris, descriptius, correlacionals* o *explicatius*), la present investigació s’emmarcaria dins l’àmbit d’un estudi exploratori, perquè ha pretès investigar sobre un fenomen que no ha estat massa estudiat prèviament, de manera que la seva finalitat és *descobrir*, caracteritzant-se, a més, per ser metodològicament més flexible. Com a temes a investigar al voltant de la creativitat en relacions públiques hem situat les competències professionals, les tècniques de creativitat, els premis del sector, l’avaluació, etc. En definitiva, el nostre objectiu ha estat dur a terme una immersió inicial a l’objecte d’estudi, per tal de familiaritzar-nos amb el problema a investigar i poder detectar tendències i relacions que ens ajudin a busca hipòtesis explicatives i, alhora, crear algunes bases per a futures investigacions.

#### 5.1.2 Metodologia qualitativa

La metodologia emprada ha estat qualitativa, perquè creiem que és la que millor ens permet buscar respostes a les preguntes d’investigació plantejades, i també, per la pròpia naturalesa de l’objecte d’estudi.

De tota manera, i tal com avançàvem al *Marc teòric*, la metodologia qualitativa no ha estat la més usada en la investigació sobre relacions públiques publicada en revistes científiques, firmada principalment per autors nord-americans (així ho indiquen autors com L’Etang, 2009; Xifra, 2010; McKie i Munshi, 2011). En un article publicat l’any 1992 al *Journal of Public Relations Research*, Pasadeos i Renfro, analitzaren els estudis publicats entre 1975 i 1998 en l’àmbit de les relacions públiques, extraient

que el 43,8% es basaven en metodologia quantitativa. El restant, es dividia entre comentaris (30,1%), anàlisi de casos pràctics (8,1%), ressenyes (7,9%), estudis historiogràfics (7,9%) i altres (2,3%).

Més recentment, Brown (2010) apunta que la poca aplicació de la metodologia qualitativa en relacions públiques pot veure's influïda pel fet que la majoria d'estudis sobre relacions públiques s'emmarquen dins el que s'ha anomenat *paradigma dominant*: la teoria de la Simetria i l'Excel·lència formulada per J.E.Grunig, que a la vegada es basa en la Teoria dels Sistemes, i que emprava bàsicament metodologia quantitativa.

Tot i així, cada vegada existeixen més autors dins la disciplina de les relacions públiques com L'Etang (2009), que animen a emprar metodologia qualitativa en la recerca empírica, ressaltant la seva utilitat a l'hora d'investigar a partir de la pròpia experiència dels professionals, analitzant processos i contextos. En aquest sentit, Daymon i Holloway, al seu llibre *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2011), afirmen que en el futur la metodologia qualitativa serà cada vegada més valorada en els camps de recerca de les relacions públiques, ja que permet establir connexions i entendre les causes d'un fenomen concret, sense descuidar la influència de l'entorn. A la primera edició del seu manual, els mateixos autors ja apuntaven que,

“In the future [...] will be the acceptance and deployment of qualitative research as a valid, stand-alone means for understanding patterns and connections in the complex and unexplored, such as how an event or action occurs, how it functions in social contexts, and what it means for participants concerned.” (Daymon i Holloway, 2002:13)

Bàsicament són els autors que s'emmarquen dins del paradigma crític (sobretot europeus i d'Oceania) els qui defensen l'ús de la metodologia qualitativa per aproximar-se a l'estudi de les relacions públiques. Una metodologia, que tal com indiquen Hernández-Sampieri *et al.* (2006:11), té com a peculiaritats:

- Que la realitat investigada canvia a causa de les observacions i la recollida de dades.
- Que admet subjectivitat.
- Que la seva finalitat passa per descobrir, comprendre i interpretar els fenòmens, a través de les percepcions i significats produïts per les experiències dels participants.
- Que s'aplica la lògica inductiva (d'allò particular a les generalitzacions -no estadístiques-).
- Que la posició personal de l'investigador és explícita (reconeix els seus propis valors i creences, i inclús són part de l'estudi).
- I, per últim, que la interacció entre l'investigador i l'objecte d'estudi és pròxima i que s'hi pot arribar a involucrar.

Així doncs, i basant-nos en les pròpies característiques de la metodologia qualitativa, la nostra investigació ha estat *oberta*, *flexible* i *construïda* durant el treball de camp o la realització de l'estudi.

Centrant-se concretament en l'àmbit específic de les relacions públiques, Daymon i Holloway (2011) també descriuen algunes característiques pròpies d'aquest tipus de metodologia, com ara:

- El fet de basar-se més en les paraules que en els nombres (ja que aquests només es faran servir per a indicar la freqüència de citació d'un ítem en les transcripcions, per exemple).
- El fet de tenir en compte els punts de vista i les opinions dels participants.

- El fet de basar-se en mostres petites, ja que el seu objectiu no és la generalització, sinó aportar una descripció i una posterior explicació detallada i rica.
- El fet de basar-se en un *enfocament holístic*<sup>102</sup>, ja que no se centra en l'estudi d'un aspecte concret i aïllat, sinó que intenta investigar sobre múltiples accions interconnectades, tenint en compte experiències, opinions i creences, sense oblidar la influència del context i l'entorn.

### 5.1.3 Investigació interpretativa

La metodologia qualitativa com a tal, pot ser percebuda de vegades com un paraigües que engloba gran varietat de concepcions, visions, tècniques i estudis no quantitativus. A la vegada, és descrita com a fenomenològica, naturalista, interpretativa o etnogràfica (Gummesson, 2000). Tal com recorden Daymon i Holloway (2011:8), “thinking qualitatively means acknowledging that research is not only a collaborative process but also a creative one”.

En comptes d'optar per una aproximació positivista basada en dades estadístiques, el nostre estudi s'emmarca dins la tendència *fenomenològica*, *humanista* i *interpretativa* o hermenèutica, vinculada a la vegada al *constructivisme social* que parteix de la idea que la realitat que ens envolta està influïda per múltiples variables.

La investigació interpretativa dins l'àmbit de les relacions públiques estaria així vinculada a la necessitat de formar prèviament part de la realitat a investigar, per tal que l'investigador sigui capaç d'explorar primer les situacions per després poder dur a terme una interpretació de les mateixes. Es tracta, doncs, que el que es descobreix sobre un àmbit, no està determinat pels models, els paradigmes o les teories ja existents i recollides prèviament en la literatura. De manera que és la teoria la que sorgeix de les dades i no a la inversa (Daymon i Holloway, 2011).

Segons L'Etang (2009), molts dels assajos acadèmics sobre relacions públiques es caracteritzen per emprar una escriptura formal que a vegades intenta presentar els arguments o les opinions de l'autor com a racionals, científiques i objectives, com a conseqüència segurament de la forta influència que exerceix el racionalisme. Davant d'aquesta situació, l'autora incideix en la importància de la reflexivitat, que descriu com una manera d'escriure auto interrogativa i transparent en la qual l'autor reconeix la seva presència, els seus interessos i les seves experiències,

“Admitir la subjetividad es una práctica que [...] se da en la ciencia social dentro del paradigma cualitativo, lo que acentúa que toda investigación está cargada de valor, que la ‘realidad’ se construye socialmente y es interpretada por los lectores.” (L'Etang, 2009:39)

Per altra banda, i pel que fa a la formulació de les hipòtesis, tal i com també veurem a continuació quan emmarquem el nostre estudi dins la teoria metodològica de la *Grounded Theory* (o Teoria Fonamentada), en la nostra investigació aquestes s'han anat generant sobretot al final de la pròpia investigació, al contrari del que passa en la metodologia quantitativa, on les hipòtesis es formulen al principi de la investigació i els resultats porten a la seva confirmació o refús. Així, serà en les conclusions de l'estudi on, a banda de plantejar-nos noves preguntes d'investigació, començarem a formular hipòtesis explicatives i propostes teòriques, que a la vegada pretenen convertir-se en punts de partida per a investigacions posteriors.

<sup>102</sup> L'holisme és la doctrina epistemològica segons la qual la comprensió de les totalitats complexes es fa per lleis específiques que són irreductibles a les lleis que es refereixen a cadascun dels seus elements. Enciclopèdia Catalana. *Diccionari.cat* [En línia]. [Consulta: 4 setembre 2011]. Disponible a: <<http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0168266>>

Així doncs, a l'hora de planificar la nostra investigació, no hem seguit una seqüència lineal, com passaria amb la investigació quantitativa, sinó que el disseny de les diferents fases ha estat circular i interrelacionat. Aquestes fases, com recopilen Hernández-Sampieri *et al.* (2006:24) són:

- La idea
- El plantejament del problema
- La immersió inicial en el camp
- La concepció del disseny de l'estudi
- La definició de la mostra inicial de l'estudi i accés a ella
- La recopilació de dades
- L'anàlisi de les dades
- La interpretació dels resultats
- L'elaboració de les conclusions a partir dels resultats.

#### **5.1.4 Aproximació teòrica a la *Grounded Theory* o Teoria fonamentada**

Com apuntàvem, la nostra investigació s'emmarca metodològicament en l'anomenada *Grounded Theory* o Teoria fonamentada, la qual proposa construir teories, conceptes i hipòtesis partint directament de les dades obtingudes en el camp d'estudi, i no tant de suposicions a priori d'altres investigacions o de marcs teòrics existents.

Aquesta teoria va ser desenvolupada inicialment en la dècada dels anys seixanta pels sociòlegs Barney Glaser i Anselm Strauss, qui van publicar l'any 1968, *The Discovery of Grounded Theory*. Més endavant, però, les idees d'aquests dos autors van divergir i es crearen dues línies teòriques independents. Tal com expliquen Daymon i Holloway (2011) la proposta de Strauss és la que més s'ha aplicat en el camp de la investigació sobre Comunicació, esdevenint publicacions de referència les d'Strauss i Corbin: *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (1990), i *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (1998).

Segons un dels autors clau d'aquesta teoria, Anselm Strauss, en realitat la metodologia pot fer-se servir per analitzar qualsevol tipus de dada, tot i que fa especial referència a entrevistes i observacions de camp, per la qual cosa descriu la *Grounded Theory* com un estil de fer anàlisi qualitatiu (a Soler i Fernández, 2010:206).

Per a Daymon i Holloway (2011:130) la *Grounded Theory* és una aproximació molt útil per a la investigació en relacions públiques, sobretot quan existeix poca informació sobre un fenomen determinat, i quan el que es pretén és esbrinar com succeeixen les coses, és a dir, un procés determinat dins d'un context concret. En aquest sentit, afirmen que: "it is a particularly suitable approach for public relations and marketing communications research because it allows practice-based theories to be built that extend or modify existing theory".

En el nostre cas concret, hem escollit l'aproximació de la *Grounded Theory* ja que ens ha permès analitzar el nostre objecte d'estudi, un tema del qual -com hem vist als capítols que conformen el Marc teòric- hi ha una bibliografia escassa en l'àmbit específic de les relacions públiques. Així, la *Grounded Theory* ens ha donat pautes sistemàtiques i estructurades per estudiar la gestió de la creativitat (un procés) dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques (un context).

La Teoria Fonamentada fa servir una sèrie de procediments que, a través de la inducció, generen una teoria explicativa d'un determinat fenomen estudiat. En aquest sentit, els conceptes i les relacions entre les dades són produïts i examinats continuament fins a la finalització de l'estudi (Cuñat, 2007:1). El seu objectiu, per

tant, és anar d'allò particular a les generalitzacions no estadístiques. El que busca, en definitiva, es descobrir una *teoria explicativa comprensiva* sobre un fenomen particular.

A nivell formal, tal com expliquen Soler i Fernández (2010:206), la *Grounded Theory* es caracteritza per basar-se en un procés d'investigació no lineal, que compta amb una mostra per saturació en el qual cada entrevistat és rigorosament seleccionat.

Determinar el moment de saturació a vegades ha estat complicat, ja que, tal com apunten Strauss i Corbin (1998: 149), els investigadors sempre podríem trobar propietats i dimensions que ens ajudessin a perfilar les categories detectades en l'anàlisi de les dades. Sempre hi ha l'oportunitat de trobar 'coses noves'. És per això que indiquen que, "la saturación consiste más bien en alcanzar el punto en la investigación, cuando la recolección de datos parece ser contraproducente porque 'lo nuevo' que se descubre no le añade mucho a la explicación".

La mostra, doncs, no és fixa, i el seu nombre de participants es limita en funció del grau de saturació de les respostes. El mostreig s'utilitza com a procés de comprovació del marc teòric, més que no pas com a verificació d'idees preconcebudes. A diferència també d'altres metodologies, en la *Grounded Theory* es desconeix el temps requerit per al treball de camp i aquest no finalitza fins que es clou la investigació. D'altra banda, les preguntes d'investigació no duen sempre a respostes, sinó que poden portar-nos com a investigadors a plantejar-nos-en de noves, tal com ha estat el cas.

Així doncs, en comptes d'anar de la teoria a les dades, en la *Grounded Theory* la teoria sorgeix *a partir de les dades*, el que respon a l'aplicació del *mètode inductiu*. Aquesta característica, tal com apunta Cuñat (2007:3) implica que, "la generación de teoría a partir de la inducción favorece la explicación exacta del fenómeno estudiado, más que su generalización." (Cuñat, 2007:3)

La recerca es realitza d'aquesta manera a través d'un procés cíclic, en el qual la recollida de les dades, el desenvolupament de conceptes teòrics i la revisió de la literatura es produeixen en paral·lel (Daymon i Holloway, 2011). Les diferents fases - no lineals- de la *Grounded Theory* són:

- La selecció de la mostra teòrica (*Theoretical Sampling*)
- La recollida de dades (*Memoing*)
- La codificació
- L'escriptura teòrica (*Generating Theory*)

A l'hora de perfilar la mostra de la investigació es va optar per escollir una *mostra no probabilística o dirigida*, ja que aquest tipus de mostra aporta un gran valor al permetre obtenir els casos que més ens interessaven com a investigadors. En aquest tipus de mostra els professionals seleccionats posseeixen un mateix perfil o bé comparteixen característiques similars.

Tot i que la *Grounded Theory* es caracteritza per no partir d'hipòtesis, sinó de preguntes d'investigació, en el decurs del treball de camp i durant la revisió de la literatura d'àmbits afins, vam començar-nos-en a plantejar algunes. Aquestes, però, van caracteritzar-se per ser molt intuïtives degut a la pròpia naturalesa exploratòria de l'estudi. Tal com apunten Daymon i Holloway,

"Although there is no initial hypothesis in grounded theory, during the course of the research you generate working hypotheses or propositions. These are your first hunches about what the data means and need to be checked out throughout the course of the research."  
(Daymon i Holloway, 2011:138)

Així doncs, els resultats es basaran en les interpretacions i les experiències expressades pels informants, els quals han usat les seves pròpies paraules, argot del sector i estil de discurs. Aquest fet creiem que enriqueix les dades, ja que en contraposició amb les enquestes quantitatives on les opcions de resposta estan prèviament fixades, en el nostre estudi l'anàlisi de les respostes tindrà en compte el context en el qual es produeixen, així com les opinions i les creences dels entrevistats.

- **La recollida de dades (*Memoing*) i la codificació, en el marc de la *Grounded Theory***

En la fase d'anàlisi de resultats, vam dur a terme una interpretació de les dades obtingudes (més textuals que numèriques) tenint en compte que a vegades aquestes no ens durien necessàriament a conclusions ni afirmacions, sinó a noves preguntes d'investigació i a la formulació d'hipòtesis. El nostre objectiu era *comprendre* i *interpretar* com s'aplica la creativitat en l'elaboració de propostes dins les agències de relacions públiques, més que no pas donar més importància a criteris com l'objectivitat, el rigor i la validesa, que són més propis de la investigació quantitativa. En aquest sentit, Soler i Fernández (2010:209) recalquen que el valor de la *Grounded Theory* és la capacitat que té d'aportar rellevància en termes de l'amplitud del fenomen estudiat.

Pel que fa al procediment, en la *Grounded Theory* es produeix simultàniament la recollida i l'anàlisi de les dades (Cuñat, 2007:9). Això es va traduir en la nostra investigació en què des de les primeres entrevistes ja vam començar a identificar conceptes i codis, a la vegada que ens van anar sorgint noves preguntes que vam anar incorporant a les entrevistes posteriors, amb l'objectiu d'ampliar i aprofundir en determinats aspectes de la investigació. Així, després de les primeres entrevistes ja vam començar a detectar els primers conceptes, temes i interrelacions, tot i que d'una manera molt preliminar i encara no específicament estructurada. Per altra banda, abans d'iniciar pròpiament l'anàlisi i la codificació dels resultats, vam elaborar un quadern d'investigació, anotant idees i possibles relacions entre idees que ens anaven sorgint durant el treball de camp.

En la fase d'anàlisi de resultats, les respostes i comentaris per a cada pregunta es van catalogar i també es van identificar patrons de resposta. Els resultats, posteriorment i com veurem al capítol *Discussió*, van ser discutits i interpretats seguint el mètode d'anàlisi i introduint en el text cites textuals de les entrevistes per recolzar l'exposició dels resultats, tal com recomanen Pondexter i McCombs (2000).

Va ser en la fase de codificació, on es van etiquetar les categories i els temes, i vam començar a plantejar les primeres *relacions causals*. Seguint les indicacions de Cuñat (2007:10), al llarg de tot el procés d'anàlisi vam aplicar el *mètode comparatiu constant* per tal de trobar patrons de comportament i identificar *relacions*. La comparació ens va permetre explorar les diferències i similituds entre les dades obtingudes i ens va guiar també en la recerca de dades addicionals.

Per tal d'analitzar els resultats, hem utilitzat eines analítiques, és a dir, mecanismes i tècniques que faciliten el procés de codificació. Aquestes eines les hem usat seguint les indicacions d'Strauss i Corbin (1998:95):

- Allunyant el nostre pensament com a investigadors de les idees preestablertes provinents de la literatura tècnica i de l'experiència personal.
- Evitant maneres estereotipades de pensar sobre els fenòmens.
- Estimulant el procés inductiu.
- Centrant-nos en les dades, sense donar res 'per suposat'.
- Permetent aclarir o desemmascarar suposicions fetes per aquells qui són estudiats.
- Forçant la formulació de preguntes i les respostes provisionals.

- Permetent la identificació de conceptes, encara que fos de manera provisional.
- Descobrint les propietats i les dimensions de les categories.

Les tècniques emprades en el procés de codificació han estat:

- L'anàlisi de frases i paràgrafs, intentant esbrinar el significat o interpretació derivades de l'ús cultural comú o de l'experiència, tenint en compte les característiques i el context de cada entrevistat.
- La comparació de categories (o conceptes abstractes) per tal d'obtenir perspectives diferents.
- *L'alerta roja*, és a dir, intentant no presuposar cap situació o expressió i qüestionar-ho tot, sobretot en aquelles situacions en les quals podem acabar pensant com a *natiu* o acceptant el punt de vista dels entrevistats sense posar-lo en dubte. Aquest esforç, tal com indiquen Strauss i Corbin (1998:106-108), és difícil, ja que entrevistats i investigadors moltes vegades compartim una cultura i una experiència professional que fa que compartim punts de vista i perspectives, que hem d'evitar que no provoquin biaixos.

La *codificació oberta* fa referència a la fase d'anàlisi de resultats centrada en la identificació i categorització dels fenòmens trobats en el text (Soler i Fernández, 2010:211). A la pràctica, significa seleccionar les paraules clau que generaran els conceptes que esdevindran rellevants per a la propera fase del procés de codificació. Tal com afirmen Strauss i Corbin (1998:106): "Aunque las verdaderas propiedades emergen de los datos, las técnicas le ayudan al analista a reconocerlas, a superar las antojeras analíticas que con frecuencia obstruyen nuestra visión de lo que hay en los datos."

Durant aquesta fase de la codificació, vam tenir en compte els conceptes apareguts en l'anàlisi de les dades, però també aquells provinents de la revisió de la literatura específica, i inclús de la pròpia experiència com a investigadors. Tal com apunta Cuñat (2007:9) en aquesta primera fase de la codificació, no és inusual que s'identifiquin centenars de codis que estan oberts i no relacionats.

Dels diversos tipus d'anàlisi per a la codificació (anàlisi línia per línia, anàlisi d'oracions i paràgrafs, i anàlisi de documents sencers), nosaltres hem optat per analitzar els documents fixant-nos en les oracions i els paràgrafs.

La *codificació axial* és el procés de relacionar codis (categories i propietats) a través d'una combinació inductiva i deductiva, reobrint però la recerca per tal de validar-la o no (Soler i Fernández, 2010:211). Aquest procés l'hem anat repetint fins que hem trobat *patrons emergents*, procedint a l'agrupació de codis en conjunts homogenis per intentar explicar fenòmens determinats, enllaçant les categories tenint en compte les seves propietats i dimensions (Strauss i Corbin, 1998:134).

En aquesta fase, doncs, és on hem començat el procés d'abstracció, tot i que la interpretació dels fets encara no podia ser significativa ja que mancava acabar d'unir codis i desenvolupar conceptes explicatius. De tota manera, cal tenir en compte que la codificació axial i la codificació oberta, no són seqüencials, és a dir, que durant la codificació axial vam seguir buscant propietats i dimensions a les categories detectades.

#### - **L'escriptura teòrica (*Generating Theory*)**

Segons Glaser i Strauss (1967) en el moment de generar teoria, aquesta pot ser de dos tipus: *Substantiva* o *Formal*. La *Teoria Substantiva* (*Substantive Theory*) és aquella que emergeix de l'estudi d'una situació social concreta o d'una pràctica professional. La *Teoria Formal* (*Formal Theory*), en canvi, es caracteritza per ser més conceptual.

En el nostre cas, i tal com recomanen Daymon i Holloway (2011:142), considerem que el més apropiat és intentar elaborar una *teoria substantiva*, ja que el nostre estudi és limitat i molt específic. En aquest sentit, tal com apunten els autors: “In a small student projects, it would be difficult to produce a formal theory with wide applications. However, substantive theories can also be important and may have some general implications”.

Cuñat (2007:5) fa especial èmfasi en la importància que la literatura prèvia no provoqui idees preconcebudes abans d’iniciar el treball de camp. En aquest sentit, Daymon i Holloway (2011) recomanen que la revisió de la literatura, tot i que es pot haver realitzat en part en una fase inicial prèvia a la recollida empírica de dades per tal de poder demostrar un buit de coneixement que justifiqui la nostra investigació, s’ha d’integrar en l’apartat final de l’estudi, de la mateixa manera que la pròpia *experiència personal* dels investigadors.

En el nostre cas vam intentar seguir aquestes recomanacions i la revisió de la bibliografia es va produir durant en la fase preliminar de la investigació, però va continuar també en paral·lel durant el treball de camp. Així, la revisió de la literatura ha actuat bàsicament com a marc de referència inicial i com a guia per l’estudi empíric, però el treball de camp s’ha produït en paral·lel a la cerca de nova literatura en d’altres àmbits com el *management*, la psicologia i la publicitat. Com a conseqüència, les aportacions dels autors de la bibliografia revisada s’han inclòs en els capítols corresponents al *Marc teòric*, però ha estat en el capítol *Discussió* on hem intentat realitzar un procés d’*integració* entre les aportacions teòriques prèvies detectades en la bibliografia específica, els resultats del treball de camp i la nostra experiència professional prèvia en el sector.

## 5.2 La implicació personal

Al contrari del que passa amb les investigacions quantitatives, on l’investigador adopta un rol més independent i no estableix una relació personal amb els subjectes que formen part de la mostra; en la investigació qualitativa aquest acaba establint una relació molt directa amb la realitat investigada (Hernández-Sampieri *et al.*, 2006:15). En el nostre cas, aquesta implicació pot haver condicionat el propi desenvolupament del treball de camp i el posterior anàlisi dels resultats, malgrat s’ha intentat evitar. Els mateixos creadors d’aquest mètode incideixen en aquesta dificultat,

“Aunque los analistas sostienen que son capaces de *poner entre paréntesis* sus creencias y perspectivas con respeto a los datos, o sea, que suspenden sus juicios temporalmente, hemos encontrado que es más fácil decirlo que lograrlo. Sabemos que nunca podremos estar libres de nuestros sesgos, pues muchos de ellos son inconscientes y son parte de nuestra herencia cultural.”(Strauss i Corbin, 1998:109)

De fet, en el cas concret de l’entrevista en profunditat -que és l’eina que hem adoptat en la nostra investigació-, s’ha produït necessàriament una relació social entre l’entrevistadora i els entrevistats; una peculiaritat que necessàriament altera i modifica la puresa necessària de l’observació científica (Sierra Bravo, 2005:351). De tota manera, creiem que tal i com indiquen experts en metodologia qualitativa en l’àmbit de les relacions públiques, l’important és reconèixer els propis valors i creences com a investigadors, per tal que l’anàlisi de resultats quedi contextualitzat (Daymon i Holloway, 2011).

En aquest sentit, en la present investigació, tot i que s’ha intentat mantenir una distància, l’observació ha estat influïda per la pròpia experiència professional i acadèmica prèvia de la investigadora. En primer lloc, cal apuntar que l’autora va exercir com a executiva i posterior directora de comptes en una de les empreses consultores que formen part de la mostra: Hill + Knowlton Strategies. Així doncs, les



entrevistes a Joan Ramon Vilamitjana (actualment director general de la companyia a Espanya) i a Eloisa Alonso (qui a més de ser presidenta d'ADECEC és consellera delegada de la companyia a l'Estat espanyol), poden haver estat influïdes per aquesta relació professional prèvia. Per altra banda, l'autora també coneixia prèviament a Yolanda Torres, cofundadora d'Equipo Singular, ja que aquesta agència havia estat proveïdora d'una acció de relacions públiques d'un departament de comunicació en que havia treballat. Vam pensar que podríem incloure aquesta professional dins la mostra, ja que l'agència d'on és sòcia-fundadora acomplia els criteris de selecció i ens era més fàcil accedir-hi. Per últim, cal també mencionar que l'actual rol de l'autora com a professora universitària de l'àmbit de la publicitat i les relacions públiques, pot haver influït en la preconcepció de conceptes i vocabulari de la disciplina de les relacions públiques, que a vegades poden ser compartits o no pels professionals del sector.

### 5.3 Metodologia de la recerca

Com hem indicat al capítol *Marc Teòric*, quan vam cercar bibliografia específica sobre el nostre objecte d'estudi, a banda de detectar-ne molt poca, la majoria era en format d'assaig. Els únics estudis empírics que vam trobar pròxims al tipus d'investigació que volíem dur a terme eren el realitzat per Daymon (2001) i el que van generar des de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005). Ambdós es centraven en la manera com els professionals que treballen en consultories de relacions públiques del Regne Unit afrontaven la creativitat. Posteriorment i quan ja teníem iniciada aquesta recerca doctoral, concretament al novembre de 2012, es va publicar l'informe *Creativity in PR*, elaborat per The Holmes Report juntament amb Ketchum i No-Go-Create. Al desembre de 2013, apareixia la segona edició d'aquest estudi quantitatiu d'àmbit internacional.

Fixant-nos en la metodologia emprada en tots aquests estudis, veiem com la investigació de Daymon (2001) es basava en metodologia qualitativa, concretament en entrevistes en profunditat a 10 professionals de les relacions públiques que treballaven en 5 consultories del Regne Unit, completat amb un focus grup i un anàlisi documental. Per la seva banda, l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) emprava metodologia quantitativa, concretament una enquesta a 104 membres del Chartered Institute for Public Relations (CIPR) basada en 9 preguntes tancades amb múltiples opcions de resposta. Per la seva banda, l'estudi publicat per The Holmes Report (2012 i 2013), es caracteritza per ser el primer que té un abast internacional. Concretament, presenta els resultats d'una enquesta realitzada a 650 professionals de més de 35 països.

La nostra investigació va desenvolupar-se en fases complementàries, comptant amb tres mostres diferents (A, B i C) i amb dos models d'entrevista.

En una primera fase (Fase A) es va decidir entrevistar a *directors creatius* que treballen o han treballat en agències de relacions públiques, ja que aquests consideràvem que eren els professionals que podien donar una visió més global i panoràmica de com s'aplica la creativitat en el sector.

Tot i així, partíem de la creença -fruit del coneixement del propi sector- que aquesta figura ens seria molt difícil de localitzar en oficines de l'Estat espanyol. És per això que, després de verificar que quasi no existia aquest perfil en l'àmbit geogràfic acotat (L'Estat espanyol), vam decidir ampliar el marc geogràfic fora de les nostres fronteres. I, finalment, vam aconseguir localitzar als directors creatius de 4 de les 10 multinacionals de relacions públiques que més facturen a nivell mundial. En aquesta primera fase de la investigació, la tècnica escollida va ser la de l'*entrevista asincrònica via correu electrònic*.

De tota manera, com que volíem conèixer principalment com es gestiona la creativitat en les empreses consultores que operen a l'Estat espanyol, en una segona fase (Fase B) de la investigació vam entrevistar a 9 directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat. En aquesta fase, el nostre objectiu va ser entrevistar a directors d'oficina a Barcelona d'agències *mainstream*, ja que pensem que aquests professionals aporten una visió global de com s'estructura el funcionament d'una agència i, per tant, també sobre com se'n gestiona la creativitat internament. La tècnica utilitzada en aquesta segona fase de la investigació va ser la de l'*entrevista en profunditat semi estructurada amb guió predeterminat*. Vam optar per escollir aquest tipus d'entrevista per tal de descobrir com es gestiona la creativitat dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, i quina és l'opinió que tenen els seus directius del paper que la creativitat ha de jugar en la pràctica de les relacions públiques. En aquesta segona fase, vam utilitzar un guió flexible i obert, amb l'objectiu d'obtenir una informació el més completa, profunda i rica possible, ja que el que ens interessava era conèixer les opinions i les experiències dels entrevistats.

Per últim, la tercera fase (Fase C) també va basar-se en entrevistes en profunditat, però aquesta vegada amb una mostra diferent: directius de les agències més premiades en categories d'RP als principals premis sectorials l'any 2011, per detectar si existien diferències en la seva organització i en la percepció i gestió de la creativitat. En total es van entrevistar a 10 directius.

El treball de camp de la fase A i de la fase B, vam dur-lo a terme entre els mesos de juliol de 2010 i maig de 2011. La fase C, va tenir lloc entre l'octubre de 2012 i el febrer de 2013. A continuació detallarem amb més profunditat el procediment emprat en cadascuna de les fases.

### **5.3.1 Metodologia de la fase A: Entrevistes a directius creatius que treballen o han treballat en empreses consultores en relacions públiques**

#### **- Selecció i configuració de la mostra (de la fase A)**

Tal com indicàvem, en el nostre estudi, la mostra inicial va començar a formar-se a partir de les *Research Questions (RQ)* o preguntes d'investigació, buscant les persones que creïem podrien aportar informació rellevant per constituir indicadors que ens ajudessin a respondre-les.

Vam intentar obtenir el màxim d'informació sobre directius creatius que treballessin en agències de relacions públiques, doncs creïem que eren qui podrien explicar-nos millor com es gestiona la creativitat en el sector. En la fase inicial de recerca, quan començàvem a recopilar bibliografia específica, es va dur a terme també una recerca per Internet buscant declaracions en articles o blocs de teòrics i professionals de les relacions públiques sobre creativitat.

Per l'experiència prèvia de la investigadora en el sector de les consultories en comunicació i relacions públiques que operen en l'àmbit espanyol, creïem que aquesta figura no estava massa implantada en el país, però vam procedir igualment a cercar professionals que exercissin aquest càrrec. Així, vam buscar si existia alguna secció específica dins l'associació Club de Creativos<sup>103</sup>, vam estar atents a les seccions de

---

<sup>103</sup> Tal com es descriuen a la seva pàgina web (<http://www.clubdecreativos.com>) el Club de Creativos (c de c) és "una organització sense ànim de lucre que treballa per a millorar la qualitat del treball creatiu a Espanya i que busca la unió dels professionals d'aquest sector a favor de l'educació i la formació." És l'única organització d'aquest tipus que existeix actualment a Espanya.

nomenaments de les revistes especialitzades del sector (*PR Noticias, Estrategias de la Comunicación, IP Mark*, etc) i vam revisar les pàgines web de les principals consultories per detectar si mencionaven específicament aquesta figura dins del seu equip.

La recerca ens va confirmar que no existia massa informació sobre aquest càrrec específic, però vam trobar una notícia sobre el nomenament de Melendy Britt com a directora creativa de Weber Shandwick a Espanya (publicada a *Puro Marketing*, el 28 d'abril de 2010). Posteriorment, li vam demanar que formés part del nostre estudi, la vam entrevistar i li vam preguntar sobre quines funcions implicava aquest càrrec i si coneixia d'altres professionals que exercissin un càrrec similar en d'altres agències del sector a Espanya.

En paral·lel i veient que no trobàvem massa informació sobre aquesta figura a Espanya, vam procedir a buscar-ne via Internet a nivell Internacional. Així, vam detectar que a Sidney (Austràlia) s'havia impartit un seminari sobre creativitat destinat a professionals de les relacions públiques, sota el títol de *Creativity in Public Relations. A workshop for PR practitioners*, el febrer de 2007. Vam posar-nos en contacte via correu electrònic amb els seus organitzadors (Frocomm Australia<sup>104</sup>) per demanar-los si ens podien enviar la informació que s'havia lliurat als assistents. Els organitzadors ens van comunicar que no disposaven d'aquesta informació ja que el curs es basava en casos pràctics, però que ens podien facilitar les dades de la persona que havia impartit el curs.

Va ser així com vam establir contacte -també via correu electrònic- amb Andrew Eklund, qui va ser director creatiu a escala mundial de Burson-Marsteller entre 1999 i 2002 i que actualment és el fundador i director de la consultoria especialitzada en formació per a professionals de la comunicació Aqus Pty Ltd. Eklund ens va facilitar material que havia escrit sobre creativitat en relacions públiques quan era director creatiu de Burson-Marsteller i que s'enviava a través del *newsletter* titulat *Creative@work* als empleats de la companyia, i també les dades del seu bloc<sup>105</sup>, on escriu sobre creativitat.

Pel que fa al tercer entrevistat, Peter Lawlor, qui va ser director creatiu de l'oficina de Londres de Hill + Knowlton Strategies entre l'any 2000 i 2010 i que actualment és degà de *The Hub* (el departament de formació interna de l'agència), la possibilitat d'entrevistar-lo va sorgir arrel d'una trobada informal amb la consellera delegada de Hill + Knowlton Strategies Espanya.

Per últim, la publicació l'any 2012 del primer estudi *Creativity in PR* publicat per The Holmes Report, Ketchum i Now Go Create, va fer que ens interesséssim per la multinacional d'RP Ketchum, ja que apostava per dur a terme una investigació global a nivell internacional sobre com s'aplicava la creativitat en el sector. Vam posar-nos en contacte amb el departament creatiu de l'agència, situat a Nova York. A banda del seu màxim directiu a nivell mundial, James Kelly, aquest va considerar que seria més enriquidor que participessin a l'entrevista altres membres de seu equip creatiu, essent al final cinc informants. Concretament:

- James Kelly, *Executive Vice President and Global Director of Strategic and Creative Planning*
- Charlotte Haigh, *Global Creative Initiatives Specialist* (oficina de Nova York)
- Sue Maloney, *Creative Director* (Ketchum West)
- Tera Miller, *Creative Director* (Ketchum Midwest)

<sup>104</sup> *Frocomm Australia*. [En línia] [Consulta: 15 de maig de 2010] Disponible a: <<http://www.frocomm.com.au>>

<sup>105</sup> *Andy Eklund blog*. [En línia] [Consulta: 15 de juny de 2011]. Disponible a: <<http://www.andyeklund.com>>

- Brian Keenan, Global Creative Initiatives Manager (oficina de Nova York)

Al tractar-se d'una mostra no probabilística, tots els informants de la Fase A es van seleccionar tenint en compte que “la decisió del nombre d'unitats que conformen la mostra és de l'investigador” (Hernández Sampieri *et al.*, 2006:563).

En el nostre cas, tot i intentar aplicar l'efecte bola de neu, els informants van comentar-nos que no coneixien massa homònims en el sector. De tota manera, el nostre objectiu no era identificar tots els directors creatius que treballen en el sector de les relacions públiques, sinó capturar coneixements tàcits que sorgissin d'individus que són referents en el sector (Partington, 2000).

Com a resultat, aquest primer estudi es va caracteritzar per ser molt exploratori, buscant testimonis que ens poguessin donar unes pinzellades que ens permetessin dibuixar un marc preliminar d'investigació per tal de configurar la segona i la tercera fases de la investigació (Fases B i C), més centrades en l'àmbit espanyol.

Creiem, però, que les opinions d'aquests 8 testimonis són molt valuoses i aporten una gran riquesa en les respostes, al tractar-se de professionals que exerceixen el càrrec de responsables creatius a nivell internacional, des d'oficines de la mida de Londres o Nova York (com és el cas del vicepresident executiu i director global de planificació estratègica i creativa de Ketchum), que han exercit de directors creatius internacionals (Andrew Eklund) o formant en creativitat als empleats de l'agència a nivell internacional (Peter Lawlor). Així mateix, poder comptar amb la perspectiva d'una de les poques professionals que exerceix aquest càrrec a l'Estat espanyol, però que ha treballat també en oficines dels Estats Units (Melendy Britt), pensem que aporta un gran valor al present estudi.

A més, aquests professionals pertanyen o han format part d'algunes de les primeres agències del sector de les relacions públiques a nivell mundial si agafem com a referència el *Global Ranking* elaborat per The Holmes Report (2010)<sup>106</sup> i que es basa en el volum de facturació anual (veure les agències que han conformat la mostra marcades en negreta a la Taula 15).

Taula 15 Rànquing internacional segons facturació

Posició (segons facturació)	Agència
1	<b>Weber Shandwick</b>
2	Fleishman-Hillard
3	Edelman
4	<b>Burson-Marsteller</b>
5	MS&L Group
6	<b>Ketchum Pleon</b>
7	<b>Hill + Knowlton Strategies</b>
8	Ogilvy Public Relations Worldwide
9	EuroRSCG Worldwide PR
10	FD

Font: The Holmes Report Global Ranking (2010)

<sup>106</sup> *The Holmes Report*. [En línia] 28 de novembre de 2010. [Consulta: 2 de febrer de 2011] Disponible a: <[http://streetmedia.files.wordpress.com/2010/12/top250\\_2010\\_holmesrev.pdf](http://streetmedia.files.wordpress.com/2010/12/top250_2010_holmesrev.pdf)>

A més, tres de les agències que conformen la mostra, ocupen les tres primeres posicions del rànquing de les que més cobertura mediàtica van aconseguir el 2010 que s'inclou dins l'estudi elaborat per *PR Newswire*<sup>107</sup> i publicat el 27 de gener de 2011 (veure Taula 16).

**Taula 16 Rànquing internacional de les empreses del sector de les RP segons repercussió mediàtica**

Posició (segons repercussió mediàtica)	Agència
1	<b>Hill + Knowlton Strategies</b>
2	<b>Burson Marsteller</b>
3	<b>Weber Shandwick</b>
4	Fleishman Hillard
5	Porter Novelli
6	Euro RSCG
7	Edelman
8	Ogilvy
9	APCO Worldwide
10	Cohn & Wolfe

Font: *PR Newswire* (2011)

Les *entrevistes online asincròniques* es van elaborar partint de les indicacions de Daymon i Holloway (2011). Aquestes entrevistes tenien com a objectiu conèixer amb més detall quines són les funcions d'un director creatiu dins l'estructura d'una consultoria de relacions públiques, quines tècniques creatives feien servir, amb quins equips treballaven, quin entorn creuen que afavoreix o limita la creativitat, etc. La conformació final de la mostra pot veure's a la Taula 17.

**Taula 17 Composició de la mostra de la fase A**

	Nom	Càrrec	Empresa	Data entrevista
1	Andrew Eklund	director creatiu a escala mundial entre 1999 i 2002.	Burson-Marsteller	7 de juliol de 2010
2	Melendy Britt	directora creativa per a Espanya i responsable de la divisió de Consum per a Europa Continental.	Weber Shandwick	3 de desembre de 2010
3	Peter Lawlor	director creatiu de l'oficina de Londres entre 2000 i 2010. Degà de The Hub, departament de formació interna de l'agència, des de 2010.	Hill + Knowlton Strategies	12 de gener de 2011
4a	James Kelly	<i>Executive Vice President and Global Director of Strategic and Creative Planning.</i>	Ketchum	2 de febrer de 2013
4b	Charlotte Haigh	<i>Global Creative Initiatives Specialist</i> (Ketchum, New York).		

<sup>107</sup> *PR Newswire*. [En línia] 27 de gener de 2011. [Consulta: 2 de febrer de 2011] Disponible a: <<http://www.prnewswire.com/news-releases/how-well-does-the-pr-industry-promote-itself-dow-jones-insight-analysis-ranks-coverage-of-large-and-mid-size-agencies-114706964.html>>

	<b>Nom</b>	<b>Càrrec</b>	<b>Empresa</b>	<b>Data entrevista</b>
4c	Sue Maloney	<i>Creative Director</i> (Ketchum West)		
4d	Tera Miller	<i>Creative Director</i> (Ketchum Midwest)		
4e	Brian Keenan	<i>Global Creative Initiatives Manager</i> (Ketchum, New York).		

Font: Elaboració pròpia

Com a característica rellevant de la mostra, creiem que és important destacar la formació acadèmica dels entrevistats, que inclou estudis en àmbits com el disseny gràfic, la història de l'art i la literatura. Així mateix, pel que fa a la seva trajectòria professional, cadascun dels entrevistats aporta una experiència de més de quinze anys en el sector de les relacions públiques, treballant en oficines de diversos països. Andrew Eklund, per exemple, ha treballat durant més de vint-i-cinc anys en el sector de les relacions públiques. A banda de ser el director creatiu internacional de Burson-Marsteller, va ser també *Managing Director of Global Training* de l'anomenada Burson-Marsteller University, *Vice President of Marketing Communications* de MasterCard International a Nova York, *Senior Vice President* a Golin-Harris Chicago i *Executive Vice President* de Weber Shandwick. James Kelly, per la seva banda, abans d'incorporar-se a Ketchum va exercir el càrrec de director creatiu internacional a GolinHarris, i prèviament, el de director creatiu pel Regne Unit i Irlanda per a Weber Shandwick. Són només dos exemples de perfil professional que demostren l'àmpli coneixement sectorial dels entrevistats en aquesta fase.

#### - **Model de qüestionari (de la fase A)**

Al tenir una mostra formada per professionals que viuen fora del país, vam decidir elaborar un qüestionari amb preguntes obertes, però que es pogués enviar i respondre via correu electrònic. La tècnica escollida va ser la de l'*entrevista online asincrònica* (Creswell, 2009; Sierra, 2008; Tashakkori i Teddlie, 2003), per la comoditat que ofereix a l'informant, ja que li permet buscar el millor moment per respondre al qüestionari. Cal tenir en compte, a més, que la majoria dels entrevistats viuen a països amb diferents zones horàries (com Austràlia), quelcom que dificultava dur a terme una entrevista sincrònica. Un altre dels avantatges d'aquest tipus d'entrevista, tal com apunten autors com Mann i Stewart (2000), és que permeten als participants ser més reflexius, al disposar de més temps per a pensar les respostes.

Per altra banda, i tenint en compte que els entrevistats són professionals amb una llarga experiència i expertesa en creativitat, el nostre objectiu va ser formular preguntes específiques, destinades a obtenir respostes el més concretes possibles.

En aquestes entrevistes asincròniques, el model de qüestionari emprat va ser estructurat, quelcom que Daymon i Holloway (2011:227) defensen en casos on es fa difícil l'entrevista cara a cara per la distància entre l'investigador i els entrevistats. Aquest model d'entrevista ha resultat de gran utilitat també pel grau d'especificitat que ha permès als informants en el moment de citar mètodes i bibliografia concreta sobre creativitat, que ens ha permès també enriquir el *Marc teòric*.

En el moment d'elaborar el qüestionari, les preguntes es van redactar intentant que fossin el més clares, precises i el menys ambigües possible, tenint en compte que com a investigadors no seriem presents durant l'entrevista per a resoldre dubtes o re formular les preguntes.

Finalment, el qüestionari va quedar configurat per 17 preguntes. L'objectiu d'aquestes preguntes era descobrir quines eren les opinions dels directors creatius sobre el paper que juga i el que creuen hauria de jugar la creativitat en relacions públiques. Ens interessava molt també conèixer les seves trajectòries professionals, per veure quines funcions havien exercit anteriorment i quina formació tenien, per tal de crear -encara que de manera molt preliminar- un primer perfil. Tot i no preguntar-ho de manera directa, l'entrevista també perseguia conèixer quin era el procés creatiu que seguien els professionals entrevistats i també què entenien ells per creativitat en relacions públiques.

Les preguntes que conformen el qüestionari poden classificar-se segons la proposta de Patton (1990): preguntes sobre experiència (preguntes 1 i 5), preguntes sobre opinió (2, 3, 4, 8, 12, 13, 14, 15) i preguntes sobre coneixements (6,7,10 i 16) (veure Taula 18).

A la vegada, i fruit de les dificultats per trobar bibliografia específica que ens ajudés a completar el marc teòric, es va aprofitar el qüestionari per a demanar als entrevistats que ens recomanessin llibres, autors, pàgines web, etc. sobre creativitat i relacions públiques. En aquests sentit, algunes de les recomanacions van incloure lectures d'autors com Alex Osborn (*Applied Imagination*, 1953), Michael Michalko (*Thinkertoys*, 2006), James R. Evans (*Creative Thinking*, 1991), James M. Higgins (*101 Creative Problem Solving Techniques*, 1994), Arthur Van Gundy (*101 Activities for teaching creativity and problem solving*, 2005), Bono (1998), les pàgines web de Garr Reynolds<sup>108</sup> i Van Oech<sup>109</sup>, així com trobades com la conferència anual del Creative Problem Solving Institute<sup>110</sup>.

Així mateix, aquestes entrevistes ens van servir també per verificar si algunes de les idees prèvies que teníem com a investigadors eren compartides pels experts, la qual cosa va fer replantejar-nos conceptes i plantejar-nos noves preguntes d'investigació i ens va ajudar, també, en el moment d'elaborar les entrevistes en profunditat de la següent fase de la investigació.

**Taula 18 Model de qüestionari de la fase A de la investigació**

1. First of all, could you describe briefly your CV?
2. What is and what should be the relationship between Creativity and PR?
3. Do you think PR practitioners have enough creative skills?
4. Do you think an advertising campaign requires more Creativity than a Public Relations one?
5. As a Creative Director of [name of the agency] what was your job? How was your team? Which kind of studies and experience were required to form part of it?
6. Which are the techniques of Creativity you used in planning a Public Relations campaign?
7. These techniques are the same Advertising uses?
8. Which kind of atmosphere helps the increase of Creativity in a Public Relations consultancy?
9. What are the elements that limit Creativity in a Public Relations consultancy?
10. Who decides, on a PR consultancy, the Big Idea between all the others presented? Which evaluation system is used?
11. In a planning of a PR campaign, Creativity is worked in team or individually? Which professionals are involved on it?
12. The Web 2.0, social networks, blogs... requires more Creativity to Public

<sup>108</sup> Garr Reynolds. *Official website*. [En línia] [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.garrreynolds.com>>

<sup>109</sup> Van Oech. *Creative think*. [En línia] [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.creativethink.com>>

<sup>110</sup> *Creative Problem Solving Institute*. [En línia] [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.cpsi.com>>

- Relations?
13. Do you think the Creative Director position is needed in Public Relations agencies?
  14. Do you think there are some PR specialities (publicity, public affairs, events, etc.) that need more Creativity than others? If yes, which of them and why.
  15. Do you think worldwide PR agencies and Communication groups can offer better Creativity services than locals?
  16. Which courses, seminars, etc, do you recommend about Creativity in Public Relations?
  17. Please, feel free to add whatever you want.

Many thanks.

Font: Elaboració pròpia

#### - **Procediment (de la fase A)**

El qüestionari es va enviar via correu electrònic als membres que composaven la mostra juntament amb una carta de presentació personalitzada explicant els objectius i la finalitat de la investigació. A la carta, es demanava també als entrevistats si ens podien retornar respost el qüestionari al llarg de les següents tres setmanes. En els casos que passat aquest període no rebíem resposta, es va procedir a enviar-los novament un correu recordant que ens seria de molta utilitat conèixer la seva opinió.

En aquesta primera fase de la investigació, la primera entrevista va tenir lloc el 7 de juliol de 2010 i la darrera el 2 de febrer de 2013. A nivell de resposta, cal destacar que tots els subjectes escollits per formar part de la mostra van accedir a participar en l'estudi.

Vam redactar les preguntes del formulari en anglès, ja que anava dirigida a professionals angloparlants. Per últim, un cop rebudes les respostes a les preguntes formulades es va agrair de manera personalitzada la participació en aquest estudi.

#### **5.3.2 Metodologia de la fase B: Entrevistes en profunditat a directius de grans empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol**

Dels diversos tipus d'entrevista en profunditat que es poden dur a terme en la investigació qualitativa (entrevista *estructurada*, *semi estructurada* o *no estructurada*), en aquesta segona fase de la investigació, vam optar per un model d'*entrevista en profunditat formal, dirigida, focalitzada, preplanejada i semi estructurada*. Aquest tipus d'entrevista ens va permetre mantenir un estil d'investigació flexible, propi de l'enfocament qualitatiu.

Totes les entrevistes es van basar en un *guió prèviament elaborat* per tal de focalitzar al màxim els temes d'interès per a la investigació, tot i que al llarg del treball de camp algunes de les preguntes es van anar adaptant tenint en compte els resultats i les idees aportades pels mateixos informants. El qüestionari estava format per preguntes obertes que pretenien donar prou llibertat als informants per a respondre amb les seves pròpies paraules, amb la voluntat de conèixer les seves perspectives i percepcions.



- **Selecció i configuració de la mostra (de la fase B)**

Com que el nostre àmbit d'estudi es volia centrar en com es gestiona la creativitat en consultories que operen a l'Estat espanyol i davant la dificultat de trobar professionals que exerceixin de directius creatius en el sector, es va optar per elaborar una segona investigació basada en entrevistes als seus càrrecs directius. Es va escollir entrevistar a aquest perfil de professional (bàsicament a directius d'oficina) perquè permetrien obtenir una visió més global del funcionament i l'organització de les consultores, i constituïrien punts de partida per a la interpretació del fenomen estudiat, facilitant així contextualitzar la gestió de la creativitat a nivell funcional.

Per tal de seleccionar els directius a entrevistar i començar així a configurar una mostra inicial, en primer lloc vam intentar identificar les empreses que es dediquen a la consultoria de comunicació i relacions públiques a l'Estat espanyol.

En primer lloc, vam identificar la patronal del sector, l'Associació d'Empreses Consultores en Comunicació i Relacions Públiques (ADECEC) i vam consultar en el seu directori<sup>111</sup> quines eren les empreses en formaven part. Com a resultat, vam detectar que les 22 agències que actualment hi estan associades són:

- ACH
- Actitud de Comunicación
- Apple Tree Communications
- Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación
- Bassat Ogilvy Comunicación
- Burson-Marsteller
- Cohn and Wolfe
- Citigate Sanchis
- Edelman
- Evercom
- Globally
- Hill + Knowlton Strategies
- Ideograma
- Ketchum/SEIS
- Power Axle
- MBN Comunicación
- Medialuna
- Paniagua Consultores
- Porter Novelli
- Text 100
- Torres y Carrera
- Weber Shandwick Ibérica

Érem conscients, però, que tal com hem vist en el *Marc teòric*, a banda de les associades a ADECEC, a l'Estat espanyol hi operen moltes altres agències de relacions públiques fins arribar a les 1.000 que indiquen a l'informe *El sector de las relaciones públicas en España* (Puesto Base, 2011:6). La seva identificació "sistemàtica i absoluta" es fa però "pràcticament impossible", tal com recorda Matilla (2007:451).

Tenint en compte aquesta dificultat, una de les altres vies que vam utilitzar per tal de configurar la nostra mostra inicial, va ser la consulta dels rànquings d'agències que operen a l'Estat espanyol. Cal tenir en compte, però, que cadascun d'aquests rànquings utilitza criteris diferents i que això fa que els resultats variïn. A més, els rànquings existents provoquen molta controvèrsia entre el sector i no n'existeix cap

---

<sup>111</sup> ADECEC. [En línia] [Consulta: 1 d'agost de 2011] Disponible a: < <http://adecec.com/index.html> >

que generi consens absolut entre les agències (com veurem en l'Anàlisi de resultats). Un dels motius pels quals moltes de les agències es mostren receloses als rànquings existents, és que moltes de les consultories, principalment les participades amb capital nord-americà, no estan autoritzades a facilitar dades de facturació com a conseqüència de la llei federal dels Estats Units *Sarbanes-Oxley Act de 2002*. És per això que hi ha empreses multinacionals del sector que són contràries a ser incloses en aquests. De fet, ADECEC va deixar d'elaborar el rànquing que feia entre les agències associades per aquest motiu. Tal com explica la seva presidenta, Eloisa Alonso,

ADECEC tenía un ranking que era por facturación pero evidentemente de las empresas asociadas. Pero desde que empezó la ley Sarbanes-Oxley (2002), la ley americana que prohíbe a las empresas de este país [Estados Unidos] dar datos, muchas empresas de ADECEC como Hill + Knowlton Strategies, Burson-Marsteller, Edelman ...y otras empresas americanas no podían dar datos. Dentro de ADECEC teníamos más de un 20% de empresas que no podían dar datos y por este motivo el ranking no tenía mucha razón de ser.<sup>112</sup>

Altres rànquings que existeixen en el sector són els que elabora la revista digital *PR Noticias*. Així, vam consultar el més recent en el moment de configurar la nostra mostra, que corresponia a la *II oleada de 2009*. El resultat és un rànquing format per les 100 empreses "més rellevants del moment", a partir d'un sondeig elaborat entre els lectors de la publicació<sup>113</sup>. Les 25 primeres agències que formen part del rànquing *PR Noticias 2a Oleada 2009* són:

1. Llorente & Cuenca
2. Burson-Marsteller
3. Tinkle
4. Estudio de Comunicación
5. Inforpress
6. Ketchum
7. Citigate Sanchís
8. Globally
9. Perception & Image
10. ACH
11. Porter Novelli
12. Weber Shandwick
13. Bassat Ogilvy Comunicación
14. Edelman
15. Gavin Anderson
16. Hill + Knowlton Strategies
17. Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación
18. Text 100
19. C&IC Comunicación
20. Torres y Carrera
21. Paniagua Consultores
22. Fajardo Comunicación
23. Serfusión
24. Lewis PR
25. Europublic

Un altre dels informes que vam consultar a l'hora de planificar la Fase B de la nostra recerca va ser l'estudi *PR Scope 2009. El estudio de la imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España*, elaborat per Grupo Consultores sota l'encàrrec d'algunes de les mateixes agències del sector. L'estudi es basava en un total de 290 entrevistes (215 entrevistes personals en profunditat a clients d'empreses consultores, 25 entrevistes telefòniques a empreses que no treballen amb cap

<sup>112</sup> Declaració extreta de l'entrevista en profunditat realitzada el 10 de gener de 2011.

<sup>113</sup> PR Noticias. *Ranking 2a oleada 2009*. [En línia] [Consulta: 13 de juny de 2010] Disponible a: <<http://www.prnoticias.com/index.php/component/content/article/729/10033230>>

consultora, 25 entrevistes telefòniques a professionals de consultores i 25 entrevistes telefòniques a periodistes). Les 20 empreses analitzades en l'estudi són:

- ACH
- Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación
- Bassat Ogilvy Comunicación
- Burson-Marsteller
- C & IC
- Edelman
- Estudio de Comunicación
- Globally
- Hill + Knowlton Strategies
- Inforpress
- Ketchum SEIS
- Llorente & Cuenca
- MdC (Marco de Comunicación)
- MSC Solsona Comunicación
- Paniagua Consultores
- Perception & Image
- Porter Novelli
- Power Axle
- Tinkle
- Weber Shandwick

L'informe es completava amb un estudi de la notorietat de les agències que contemplava un rànquing format per 39 consultores. Aquest rànquing tenia en compte la notorietat espontània, la notorietat residual i la notorietat suggerida. Els resultats, però, són confidencials i només poden consultar-los les empreses que van encarregar l'estudi. De tota manera, durant el treball de camp, vam poder percebre que la valoració sobre aquest rànquing generava més consens entre les empreses participants,

Hay otras maneras de hacer un *ranking*. Y en nuestro caso surgió el año pasado. Se hizo un estudio con el Grupo Consultores, el *PR Scope 2009*. Nosotros participamos en el estudio junto con las principales consultoras. Grandes y pequeñas, Nacionales e internacionales, pero debían tener un cierto tamaño. ¿Y en qué consistía? Pues el ranking desde nuestro punto de vista fue muy interesante, porque tenía en cuenta la percepción de clientes y no clientes respecto a las agencias.<sup>114</sup>

Per últim també vam tenir en compte -tot i que posteriorment a la configuració de la mostra inicial-, que al juliol de 2011 Puesto Base va elaborar l'estudi titulat *El sector de las Relaciones Públicas en España*, en el qual s'inclouia un rànquing de les 25 principals empreses del sector, entre les quals 15 de capital espanyol i 10 firmes internacionals que operen a Espanya. Les fonts consultades per a l'elaboració d'aquest rànquing contempnen les dades sectorials extretes de l'INE i de la Seguretat Social, corresponents als anys 2008 i 2009. També tenen en compte els resultats de facturació i d'ocupació extretes a partir de les dades oficials dipositades en el Registre Mercantil. Al gener de 2013, Puesto Base va tornar a publicar una nova edició d'aquest estudi, incloent un nou rànquing, però aquesta vegada ampliat a 30 empreses del sector. Els resultats d'aquest informe ens han servit en l'anàlisi dels resultats i també per a tenir més informació sobre el sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol. A continuació presentem a Taula 19 els dos rànquings elaborats per Puesto Base, que pren com a font les dades del registre Mercantil corresponents als anys 2008-09 (pel que fa a l'edició 2012 de l'estudi) i als anys 2010-11 (edició 2013):

---

<sup>114</sup> Declaració extreta d'una de les entrevistes realitzades durant el treball de camp.

**Taula 19 Comparativa entre els rànquings d'empreses d'RP publicats en les edicions 2012 i 2013 de l'informe de Puesto Base**

	<b>Puesto Base (2012)</b>	<b>Puesto Base (2013)<sup>115</sup></b>
1	Inforpress	Llorente & Cuenca
2	Llorente & Cuenca	Inforpress
3	Ketchum Pleon	Ketchum Pleon
4	Estudio de Comunicación	Estudio de Comunicación
5	Burson Marsteller	Edelman Spain
6	Bassat Ogilvy Comunicación	Tinkle Consultans
7	Quum Comunicación	Bassat Ogilvy
8	Weber Shandwick Ibérica	Weber Shandwick Ibérica
9	Planner Media	Planner Media
10	Tinkle	Apple Tree Communications
11	Edelman	Cool Lines
12	Interbrand Branding	Kreab Gavin Anderson
13	MBN Comunicación	Evercom
14	ACH	Ulled Asociados
15	Hill + Knowlton Strategies	Porter Novelli
16	Apple Tree Communications	Eurocofin
17	Eurocofin	Solsona Comunicación
18	Text 100	Hill + Knowlton Strategies
19	Perception & Image	MBN Comunicación
20	Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación	Torres y Carrera
21	Graylin	I dex Ideas y Expansión
22	Torres y Carrera	Perception & Image
23	Kreab & Gavin Anderson	Cincuenta y Cinco
24	Media Luna Comunicación	Ogilvy Healthworld Barcelona
25	Marco de Comunicación	Deva
26	-	Poweraxle
27	-	InterMedia GdC
28	-	CSG Servicios
29	-	Best Relations
30	-	Mahala Comunicación y RRPP

Font: Elaboració pròpia a partir de els dades de Puesto Base (2012 i 2013)

Per tal d'acabar de configurar la mostra inicial, vam considerar també apropiat entrevistar a la qui era en aquell moment presidenta d'ADECEC, Eloísa Alonso, per tal que ens aportés una visió més global sobre la gestió de la creativitat en el sector, ens ajudés a crear un mapa del sector i ens assessorés també sobre possibles nous directius a entrevistar.

En paral·lel, observant la disparitat de resultats dels rànquings i dels informes, com a criteris propis de la nostra investigació per a la selecció de les agències vam establir com a criteris inicials:

- que tinguessin més de 40 treballadors a l'Estat espanyol.
- que tinguessin, almenys, oficines a Madrid i Barcelona.

Amb aquestes acotacions, el que preteníem era seleccionar a empreses que es poguessin incloure dins la categoria de 'mida gran' (*mainstream*), tenint en compte que segons les dades de l'informe d'ADECEC (2008), la mitjana de treballadors que hi ha a

<sup>115</sup> A l'edició de 2013 de l'estudi de Puesto Base s'especifica que no es van disposar de les dades de Burson-Marsteller i que, per tant, no va formar part de la mostra, tot i tractar-se d'una de les empreses de RP més importants que operen a l'Estat.

les agències que formen part d'ADECEC és de 26 treballadors i que la de les empreses no associades és de 12 treballadors. El nostre criteri garantia així que les agències que van acabar conformant la mostra pertanyessin al grup de les més grans del sector.

Aquest criteri de selecció obeïa a la pròpia característica de l'estudi: una aproximació exploratòria a un fenomen fins ara no estudiat a l'Estat espanyol, per la qual cosa es va creure que seria més rellevant en aquesta fase inicial conèixer quina era l'opinió dels directius d'agències amb major número de treballadors.

Al llarg del procés de configuració de la mostra, també vam intentar:

- que hi hagués un equilibri entre empreses participades amb capital estranger -bàsicament multinacionals nord-americanes- (Bassat Ogilvy Comunicació, Burson-Marsteller, Hill+Knowlton Strategies, Edelman) amb d'altres de capital espanyol (Inforpress, Tinkle Consultants, Equipo Singular, Interprofit). En aquest sentit, cal recordar que segons l'últim estudi d'ADECEC (2008) la major part de les agències del sector que operen a l'Estat (un 84,5%) no tenen participació de capital estranger.
- que hi hagués un equilibri entre empreses que formen part d'ADECEC (Bassat Ogilvy Comunicació, Burson-Marsteller, Hill+Knowlton Strategies, Edelman) amb d'altres que no (Inforpress, Tinkle Consultants, Equipo Singular, Interprofit).

Malgrat totes aquestes consideracions, i tal com és característic de l'aplicació metodològica de la *Grounded Theory*, en el moment de començar la investigació, desconeixiem la dimensió final de la mostra, de manera que va ser la pròpia recollida de dades la que va permetre configurar-ne el volum final. L'ampliació de la mostra es va anar realitzant a mesura que consideràvem que ens calia més informació per a la investigació, finalitzant en el moment de percebre saturació en les respostes.

La mostra ha estat, així, flexible a les necessitats canviants de la investigació, de manera que durant la fase de recollida de dades vam anar analitzant constantment les respostes obtingudes amb l'objectiu de trobar nous professionals per a entrevistar. Així, al llarg del treball de camp, els mateixos informants van ajudar a l'hora de suggerir d'altres possibles professionals que podrien formar part de la mostra, aplicant el que es coneix com a *tècnica de bola de neu*.

Al llarg d'aquest procés, hi va haver directius de les empreses seleccionades a les quals no vam poder entrevistar per manca de disponibilitat d'agenda o perquè van declinar formar-ne part (veure Taula 20). Aquesta situació es va produir en dues ocasions. En aquests casos, es va procedir a cercar noves empreses que s'adeqüessin al perfil.

**Taula 20 Professionals que conformaven part de la mostra inicial de la Fase B als quals finalment no vam entrevistar**

Nom	Càrrec	Empresa	Observacions
Santiago Román	President i fundador	Román y Asociados	No vam entrevistar-lo per detectar prèviament saturació en les respostes
-	Director/a de l'oficina de Barcelona	Porter Novelli	No vam poder realitzar l'entrevista perquè estaven en procés de selecció del nou director/a de l'oficina de Barcelona en el moment del nostre treball de camp (entrevistat a la Fase C)
Carme Miró	Directora general	Apple Tree Comunicació	Va denegar participar en la mostra per falta de disponibilitat (entrevistada a la Fase C una de les sòcies fundadores)

Font: Elaboració pròpia

Després de realitzar 9 entrevistes en profunditat, vam detectar un alt grau de saturació en les respostes, és a dir, vam veure que a les respostes es comentaven situacions molt semblants a les ja registrades anteriorment, de manera que vam decidir tancar la mostra (veure Taula 21). A la vegada, vam tenir en compte les recomanacions de Kuzel (1992) i de Daymon i Halloway (2011) quan indiquen que una mostra qualitativa homogènia és recomanable que inclogui entre 6 i 8 informants.

**Taula 21 Configuració de la mostra final de la Fase B**

	<b>Nom</b>	<b>Càrrec</b>	<b>Empresa</b>	<b>Data entrevista</b>
1	Eloísa Alonso	Presidenta <sup>116</sup>	ADECEC	10 de gener de 2011
2	Salvador Aumedes	Director de l'oficina de Barcelona	Bassat Ogilvy Comunicació	24 de gener de 2011
3	Elena Elorriaga	Directora de l'oficina de Barcelona	Burson-Marsteller	1 de febrer de 2011
4	Joan Ramon Vilamitjana	Director General	Hill + Knowlton Strategies	15 de febrer de 2011
5	Isabel Grifoll	Vicepresidenta i directora de l'oficina de Barcelona	Inforpress	25 de febrer de 2011
6	Olga Suanya	Co-directora oficina de Barcelona	Tinkle Consultants	11 de març de 2011
7	Yolanda Torres	Sòcia fundadora	Equipo Singular	4 d'abril de 2011
8	Nerea Idoeta	Directora d'estratègia i desenvolupament, i sòcia de la companyia	Interprofit	29 d'abril de 2011
9	Brad Pick	Deputy General Manager de l'oficina de Barcelona	Edelman	13 de maig de 2011

Font: Elaboració pròpia

Els individus que formen part de la mostra treballen en oficines de Barcelona, tot i que a causa dels seus càrrecs directius molts d'ells han de viatjar amb molta freqüència a Madrid i a oficines d'altres països. Així doncs, considerem que les seves reflexions fan referència a l'empresa on treballen, més enllà de l'oficina concreta que dirigeixen. Es va escollir entrevistar-los a Barcelona per la seva major proximitat.

Tenint en compte les seves característiques sociodemogràfiques, els entrevistats són en un 66,6% dones i la mitjana d'edat és de 46 anys. Pel que fa al càrrec que ocupen dins l'agència a la qual pertanyen: 4 són directors/es de l'oficina de Barcelona, 1 és co-directora de l'oficina de Barcelona, 1 és directora d'estratègia i desenvolupament, 1 és director general de la companyia a l'Estat espanyol, 1 és sòcia fundadora, i 1 és presidenta de la patronal del sector, i a la vegada consellera delegada d'una empresa del sector. Pel que fa a la formació, el 100% són titulats universitaris, 8 són llicenciats en Periodisme, 2 són també llicenciats en Geografia i Història, i 1 és llicenciada en Filosofia i Lletres.

Analitzant ara les empreses que conformen la mostra, totes es descriuen a les seves pàgines web com a consultores de comunicació i relacions públiques de serveis plens. És a dir, que ofereixen un servei integral en relacions públiques als seus clients, que inclou un elevat nombre de pràctiques o camps d'actuació, a la vegada que empren

<sup>116</sup> Des del 22 de juny de 2011 la nova presidenta d'ADECEC és Teresa García Cisneros, a la vegada CEO de Ketchum Pleon. Eloísa Alonso, ocupa ara el càrrec de vicepresidenta primera. La nova configuració de la Junta Directiva va tenir lloc després de l'Assemblea General Ordinària celebrada el 21 de juny de 2011, posterior al treball de camp d'aquesta tesi.

diverses tècniques de relacions públiques. Pel que fa a la seva propietat, 4 són multinacionals de capital nord-americà, 4 són de capital espanyol, i 1 actua com a associació (patronal del sector). Pel que fa a la seva pertinença a associacions del sector, 4 formen part d'ADECEC i 4 no.

A partir dels informes i dels rànquings que vam estudiar abans de configurar la mostra inicial, a la Taula 22 s'especifica si les empreses consultores en comunicació i relacions públiques seleccionades pertanyen o no a ADECEC, quina posició ocupen en el *Ranking PR Noticias 2a oleada 2009*, quina posició ocupen en els rànquings dels informes *El sector de las relaciones públicas en España* (Puesto Base, 2012 i 2013), així com si són analitzades en l'estudi *PR Scope 2009. El estudio de imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España* elaborat per Grupo Consultores.

**Taula 22 Pertinença de les agències que conformen la mostra B i posició en els rànquings consultats**

Nom de l'empresa	Pertinença a ADECEC	Posició en el <i>Ranking PR Noticias 2a oleada 2009</i>	Posició en l'informe <i>Puesto Base (2012), 2009-10</i>	Posició en l'informe <i>Puesto Base (2013), 2010-11</i>	Inclusió en l'estudi <i>PR Scope 2009</i>
Bassat Ogilvy Comunicació	Sí	13	6	7	Sí
Burson-Marsteller	Sí	2	5	no la contempla	Sí
Edelman	Sí	14	11	5	Sí
Equipo Singular	No	no la contempla	no la contempla	no la contempla	No
Hill + Knowlton Strategies	Sí	16	15	15	Sí
Inforpress	No	5	1	2	Sí
Interporfit	No	no la contempla	no la contempla	no la contempla	No
Tinkle Consultants	No	3	10	6	Sí

Font: Elaboració pròpia

A la Taula 23 es donen més detalls sobre les empreses on treballen els directius que configuren la mostra. La informació sobre les que formen part d'ADECEC s'ha extret del directori que té aquesta associació publicat a la seva pàgina web. Altres detalls sobre les companyies s'han extret de les pròpies pàgines web de les empreses i de la informació facilitada pels seus directius (moltes vegades en format de credencials).

**Taula 23 Perfil de les empreses que conformen la mostra B**

Nom de l'empresa	Any de fundació i any de presència a l'Estat	Número de treballadors a l'Estat	Oficines a l'Estat	Pertinença a grup de comunicació internacional
ADECEC	Fundada l'any 1991, és l'associació d'empreses consultores en relacions públiques i comunicació que operen a l'Estat espanyol. Va ser fundada com a organització independent i sense ànim de lucre, com a representant sectorial del sector. Integra a 22 empreses que ocupen a més de 700 professionals i té com a missió "dignificar la professió i contribuir al creixement de la pràctica de les relacions públiques" a Espanya			
Bassat Ogilvy	Resultat de la fusió,	45	Madrid,	Forma part del

Nom de l'empresa	Any de fundació i any de presència a l'Estat	Número de treballadors a l'Estat	Oficines a l'Estat	Pertinença a grup de comunicació internacional
Comunicación	l'any 2000, de Bassat, Ogilvy & Mather Comunicación (fundada l'any 1991) amb l'agència Consejeros de Comunicación (fundada el 1988).		Barcelona i Sevilla.	grup Ogilvy i a Ogilvy PR Worldwide, que, a la vegada, s'integra al grup WPP
Burson-Marsteller	Va ser creada l'any 1953 i amb presència a l'Estat espanyol des de 1981.	70	Madrid i Barcelona	B-M forma part del grup Young & Rubicam Brands, que pertany a la vegada al grup WPP.
Edelman	Va ser creada el 1952 i des de 1995 té oficines a l'Estat espanyol.	60	Madrid i Barcelona	Edelman té oficines als cinc continents
Equipo Singular	1996	62	Madrid i Barcelona	
Hill + Knowlton Strategies	Va ser creada l'any 1927 i des de 1981 té oficines a l'Estat espanyol.	50	Madrid i Barcelona	Grup WPP
Inforpress	1988	100	Madrid, Barcelona, València i Bilbao.	Public Relations Organisation International (PROI).
Interporfit	1989	42	Madrid i Barcelona	
Tinkle Consultants	1999	56	Madrid i Barcelona. També oficines a Lisboa i representació als EUA i Brasil	

Font: Elaboració pròpia

#### - Model de qüestionari (de la fase B)

L'entrevista en profunditat semi estructurada dirigida a directius d'agències es va dissenyar incloent una sèrie de preguntes prèviament elaborades, però que permetia a la vegada introduir preguntes addicionals per tal de precisar conceptes o obtenir més informació sobre algunes de les respostes.

Tot i que, segons autors com Daymon i Holloway (2011), en estudis qualitius no és obligat dur a terme proves pilot ja que la mateixa recol·lecció de dades va fent modificar el model de qüestionari, sí que es recomana testar l'entrevista amb col·legues que hagin emprat abans aquest tipus de metodologia o amb una persona que reuneixi un perfil proper al dels individus seleccionats a la mostra. En el nostre cas, aquesta prova pilot la vam fer amb un excompany de feina. Tenint en compte algunes de les seves observacions, el qüestionari va quedar finalment configurat com es mostra a la Taula 24, tot i que al tractar-se d'entrevistes en profunditat, en el decurs del treball de camp aquestes es poden haver vist ampliades i modificades en funció de les respostes i dels comentaris fets per cada informant.

En el moment d'elaborar el qüestionari, vam incloure preguntes que vam considerar claus per a la investigació, afegint-ne altres que pretenien contextualitzar les



respostes. Així mateix, de l'anàlisi de les respostes s'han pogut extreure conclusions sobre els conceptes que s'associen a la creativitat en l'àmbit de les relacions públiques, sense que el qüestionari inclogués cap pregunta directa al respecte.

Es va intentar redactar les preguntes seguint les recomanacions de Sierra Bravo (2005:313) de formular-les en forma personal i directa; d'elaborar-les en to neutral, és a dir, sense dur implícites ni afirmacions ni negacions; de ser el més concretes i precises possibles; i d'evitar l'ambigüïtat. Així mateix, seguint les indicacions d'aquest mateix autor, es van situar les preguntes més interessants per la investigació en el segon terç de l'entrevista, ja que els experts en aquesta metodologia han observat que la corba d'atenció dels entrevistats es manifesta plana al principi i al final, i que sol assolir la seva màxima intensitat en el segon terç de l'entrevista.

Com passava també en el qüestionari de la primera fase de la investigació, en aquest cas també es van incloure diferents tipus de preguntes que poden classificar-se a partir del model de Patton (1990). A la vegada, partint de les propostes d'autors clau de la *Grounded Theory* com Schatzman i Strauss (1973), es va incloure en el qüestionari una pregunta sobre 'situacions ideals' destinada a fer que els entrevistats especuleassin. En el nostre cas, la pregunta 9 ( veure Taula 24) obeïa a aquest model.

Tenint en compte els objectius perseguits, a l'inici de l'entrevista es van **incloure** preguntes dirigides a configurar una descripció sociodemogràfica de la mostra (bàsicament sexe i edat), a conèixer la trajectòria professional i el seu càrrec actual, i a verificar la informació prèviament recopilada sobre la companyia (nombre d'oficines a Espanya, nombre de treballadors, serveis oferts, història, etc.). A continuació, les preguntes es van ordenar per seccions.

La *primera secció* està formada per preguntes introductòries destinades a conèixer la trajectòria professional dels professionals que configuren la mostra i a conèixer la seva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques. A partir d'aquí, la resta de seccions es van elaborar a partir de les *Research Questions* o Preguntes d'investigació. Així, la *segona secció* es centra en percebre quina és l'opinió que tenen els entrevistats de la relació que existeix entre màrqueting i relacions públiques, així com la influència de l'entorn 2.0. La *tercera secció* està orientada a identificar si la creativitat és demandada i valorada per part dels clients, i a analitzar quina és la importància que atorguen les agències a la creativitat de les propostes presentades i esbrinar si és considerada un avantatge competitiu. La *quarta secció* persegueix determinar si la creativitat és una competència requerida al professional de les relacions públiques i en quina mesura. La *cinquena secció* busca conèixer l'estructura organitzativa de les agències per tal de veure com s'aborda el procés creatiu i quins equips implica; conèixer l'opinió dels entrevistats sobre la figura del director creatiu en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, i, per últim, identificar si la creativitat es considera més necessària en unes tècniques que d'altres en relacions públiques. La *sisena secció* vol descobrir quines tècniques de la creativitat s'apliquen a les agències entrevistades, i identificar si hi ha tècniques de relacions públiques que requereixen més creativitat que d'altres, quines i per què. La *setena secció* intenta detectar si es fan servir mètodes específics per avaluar la creativitat de les campanyes de comunicació. I, per últim, la *vuitena secció* té com a objectiu conèixer a quins premis del sector es presenten les agències i descobrir si els directius consideren que la creativitat de les candidatures presentades és un valor decisiu.

## Taula 24 Model de qüestionari de la fase B

Data:

Hora:

Lloc (ciutat i lloc concret):

Entrevistat/da:

- Nom:
- Edat:
- Gènere:
- Càrrec:
- Empresa:
- N° de treballadors de l'empresa:
- Localització de les oficines a l'Estat espanyol:
- Serveis que ofereix l'empresa consultora:

Preguntes introductòries o de 'trencar el gel' (Secció 1)

1. Em podries explicar breument la teva trajectòria professional?
2. Quina és la teva opinió sobre la situació actual del sector de les relacions públiques a l'Estat espanyol?

Preguntes sobre la relació entre màrqueting i RP, i l'entorn 2.0 (Secció 2)

3. Quin càrrec o departament de l'empresa client és qui normalment contracta i exerceix de contacte habitual amb vosaltres com a agència?
4. Quina és la relació que creus hauria d'existir entre màrqueting i relacions públiques?
5. Com veus el moviment 2.0, les xarxes socials, els blocs... Han canviat la manera d'exercir les relacions públiques?
6. Com veus la funció del *community manager*... Creus que és una funció que han d'ocupar les RP?

Preguntes de context i sobre la creativitat desitjada per part dels clients (Secció 3)

7. Les necessitats comunicatives dels clients, com us arriben?
  - Els clients solen fer-vos arribar *briefings*? Quina informació inclouen generalment?
8. Quins aspectes creus que els clients valoren més de les propostes d'accions de comunicació?
  - Algun altre? En quina mesura creus que valoren la creativitat de les propostes?

Preguntes sobre creativitat com a competència professional del RP (Secció 4)

9. Quines competències, atributs, característiques personals... creus que són les més recomanables per a un professional de les RP?
  - Algunes altres? I la creativitat, com la valoren com a competència professional en el sector?

Preguntes sobre estructura organitzativa i procés creatiu (Secció 5)

10. Em pots explicar, a grans trets, com esteu organitzats a la vostra agència?
11. En la planificació d'una campanya de relacions públiques, com s'aborda la creativitat? De manera individual, en equip...?
12. Com veuries l'existència de la figura de director creatiu a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques?
13. Coneixes directores creatius d'empreses consultores en comunicació i RP?
  - Quines creus que són les seves funcions?
14. Hi ha algunes àrees d'especialització i/o tècniques en relacions públiques que consideris requereixen més creativitat que d'altres?
  - Quines...? Per què...?

Preguntes sobre tècniques creatives (Secció 6)

15. Empreu alguna tècnica específica de creativitat? [en funció de la resposta]
  - Ens quins casos....? Amb quina freqüència...?

Preguntes sobre avaluació de la creativitat en RP (Secció 7)

16. Feu servir algun sistema, mètode o tècnica per avaluar el valor creatiu d'una idea?

Preguntes sobre premis del sector i creativitat (Secció 8)

17. Com valoreu els premis del sector?  
 - Creus que en ells es valora d'alguna manera la creativitat? Quin pes creus que hi juga?

Pregunta de clausura

18. Hi ha algun aspecte que voldries comentar? T'ha sorgit algun dubte? Voldries afegir res més?

Clausura: agraïment.

Font: Elaboració pròpia

### - Procediment (de la fase B)

En aquesta segona fase de la investigació, les entrevistes en profunditat a directius d'agències amb presència a Espanya van tenir lloc a Barcelona entre els mesos de gener i maig de 2011. Prèviament i tal com hem comentat, per tal de comprovar que les preguntes serien comprensibles i les respostes significatives, es va dur a terme una entrevista pilot, que va ajudar a acabar de perfilar el qüestionari final. Aquesta entrevista es va dur a terme el mes de desembre de 2010. La durada mitjana de les entrevistes va ser de 43 minuts (veure Taula 25).

**Taula 25 Entrevistes de la fase B, ordre, data de realització i durada**

Entrevista	Càrrec	Empresa	Nom	Data entrevista	Durada
1	Presidenta	ADECEC	Eloisa Alonso	10 de gener de 2011	43 minuts
2	Director de l'oficina de Barcelona	Bassat Ogilvy Comunicació	Salvador Aumedes	24 de gener de 2011	1 hora i 10 minuts
3	Directora de l'oficina de Barcelona	Burson-Marsteller	Elena Elorriaga	1 de febrer de 2011	1 hora i 14 minuts
4	Director a nivell espanyol	Hill + Knowlton Strategies	Joan Ramon Vilamitjana	15 de febrer de 2011	1 hora i 5 minuts
5	Vicepresidenta i directora de l'oficina de Barcelona	Inforpress	Isabel Grifoll	25 de febrer de 2011	55 minuts
6	Co-directora oficina de Barcelona	Tinkle Consultants	Olga Suanya	11 de març de 2011	36 minuts
7	Sòcia fundadora	Equipo Singular	Yolanda Torres	4 d'abril de 2011	48 minuts
8	Directora d'estratègia i desenvolupament a nivell espanyol	Interprofit	Nerea Idoeta	29 d'abril de 2011	1 hora
9	Deputy General Manager de l'oficina de Barcelona	Edelman	Brad Pick	13 de maig de 2011	33 minuts

Font: Elaboració pròpia

Cada directiu entrevistat va ser informat sobre la finalitat de l'estudi per correu electrònic i, més endavant, vam realitzar trucades telefòniques per tal de concertar la data de l'entrevista. En el moment d'executar les entrevistes en profunditat, es van formular les preguntes del qüestionari semi estructurat seguint un ordre preestablert de formulació de les preguntes, per tal d'evitar el contagi, seguint les indicacions de Lindlof (1995:172), quan comenta que: "preguntando las mismas preguntas a todos los entrevistados en aproximadamente el mismo orden, el investigador minimiza los efectos del entrevistador y obtiene mayor eficiencia en la recogida de información". Tot i així, la seqüència en la formulació de les preguntes en alguns casos va variar, ja que es va adaptar a les respostes de cada informant.

Pel que fa a l'idioma emprat durant el treball de camp, algunes entrevistes van ser realitzades en català, i d'altres en castellà, segons la preferència de cada entrevistat.

Totes les entrevistes van ser enregistrades amb una gravadora mp3 -prèvia autorització dels informants-, per tal de facilitar la seva posterior transcripció, anàlisi i interpretació dels resultats. Així mateix, durant el treball de camp, es van prendre notes en un bloc amb les idees considerades més rellevants de les respostes que anàvem obtenint, i també sobre possibles noves preguntes a incorporar al qüestionari.

L'aproximació inductiva a l'anàlisi de les dades va començar a partir de la realització de la primera entrevista. Així, no partíem d'una llista preconfigurada d'ítems i categories, sinó que aquesta s'ha anat elaborant a partir de les notes preses durant les entrevistes i l'anàlisi de les respostes. De manera que la codificació s'ha realitzat en paral·lel a la recollida de les dades, marcant les idees més rellevants i els temes, seguint una de les característiques pròpies de la *Grounded Theory*. La codificació i recodificació es va anar revisant fins a donar per tancada la mostra, fet que es va produir, com hem avançat, quan obteníem saturació en les respostes. És a dir, quan les opinions i comentaris dels directius entrevistats podien classificar-se en nombre suficient en una de les categories ja definides.

### **5.3.3 Metodologia de la fase C: Entrevistes en profunditat a directius d'agències que operen a l'Estat espanyol i que han estat més guardonades en categories d'RP**

#### **- Selecció i configuració de la mostra (de la fase C)**

En la darrera fase de la investigació empírica, per tal d'identificar els directius de les agències més premiades en categories de relacions públiques que poguessin esdevenir informants, vam haver de realitzar una recerca prèvia. Recerca per tal de conèixer les categories, els promotors i els guardonats mitjançant l'anàlisi de contingut de les pàgines web dels principals premis del sector als quals es presenten les agències que operen a l'Estat espanyol. En total, es van analitzar onze certàmens. El procediment va contemplar la recollida de dades de les últimes edicions, tenint en compte que en el moment d'iniciar la fase C del treball de camp l'última edició dels premis era la del 2011 en la seva majoria.

Gràcies als resultats extrets de la fase B i dels articles publicats a revistes professionals com *PR Week*, *IP Mark*, *Estrategias* o *PR Noticias*, vam detectar que les agències que operen a l'Estat solen presentar-se a premis com SABRE, ADECEC i als European Excellence Awards. Algunes agències també presenten candidatures als premis PR Noticias, als PR Week Awards, als IPRA Awards i als premis Eventoplus.

Així mateix, i des de fa alguns anys, hi ha algunes agències que comencen a presentar-se també a festivals que fins fa poc estaven especialitzats en comunicació publicitària, però que actualment compten també amb categories de relacions públiques. És el cas de festivals com El Sol, Eurobest o els Cannes Lions Awards.

A la Taula 26 pot veure's els premis analitzats, les categories de relacions públiques que contempnen i les agències premiades en l'edició de 2011.

**Taula 26 Premis: categories de relacions públiques i palmarès**

Premi	Categories d'RP	Premiats edició 2011 (categoria/es d'RP -Estat espanyol)
Premis ADECEC <sup>117</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació financera</li> <li>- Relacions institucionals</li> <li>- Comunicació de crisi</li> <li>- Comunicació corporativa</li> <li>- Comunicació interna</li> <li>- Comunicació de màrqueting</li> <li>- Comunicació de consum (Gran consum)</li> <li>- Comunicació tecnològica</li> <li>- Comunicació de salut</li> <li>- Relacions amb la comunitat</li> <li>- Comunicació digital</li> </ul>	<p>Comunicació financera ("Índice de confianza del inversor", per a JP Morgan Asset Management: Porter Novelli)</p> <p>Relacions institucionals ("Hazle un sitio en tu bolso", per a Control: Burson-Marsteller)</p> <p>Comunicació de crisi ("Gestió de comunicació de crisi del tancament de l'edició espanyola del diari Metro", per a Metro Internacional, S.A.: Weber Shandwick)</p> <p>Comunicació corporativa ("Re_acciona", per a ACCIONA: Porter Novelli)</p> <p>Comunicació interna ("Fútbol pasillo": Bassat Ogilvy Comunicación)</p> <p>Comunicació de màrqueting ("Pavofrío, Buscando a Elena Salgado", per a Campofrío: ACH)</p> <p>Comunicació de consum (Gran consum) ("Nespresso: El icono del café perfecto", per a Nestlé Nespresso Espanya: Weber Shandwick)</p> <p>Comunicació tecnològica ("Transición a la TDT", per a Impulsa TDT: Weber Shandwick)</p> <p>Comunicació de salut ("Salud y Trabajo", per a Abbott: Weber Shandwick)</p> <p>Relacions amb la comunitat ("Mensaje en la botella", per a Vigo Rugby Club: Torres y Carrera)</p> <p>Comunicació digital ("La caravana por los refugiados", per al Comitè Espanyol d'ACNUR: Weber Shandwick)</p>
Cannes Lions Awards	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grand Prix</li> <li>- Or</li> <li>- Plata</li> <li>- Bronze</li> </ul>	<p><i>Cap campanya de relacions públiques implantada a l'Estat espanyol o consultora operant a Espanya va rebre un guardó en l'edició de 2011.</i></p>
	<p>-----</p> <p>Millor campanya d'integració liderada per promoció i activació; Serveis financers; relacions amb inversors, finances corporatives; Automoció i transport; Tecnologia i manufacturació; <i>Not-for-profit; Public Affairs</i>; RSC; Millor ús de xarxes socials; Millor llançament o relançament; Millor ús de les relacions amb els mitjans; Millor campanya d'RP internacional; Béns de consum; Salut i serveis; Sector públic; Millor ús d'un esdeveniment, <i>stunts o celebrities</i>; Millor ús de <i>broadcast</i>; Millor campanya de comunicació integrada liderada per RP; Comunicació interna; Comunicació de crisi i <i>issues management</i>; Millor ús d'<i>sponsoring</i></p>	
El Sol	- Sol de Platí	Sol de Platí ("Pastillas contra el dolor

<sup>117</sup> Els premis corresponen a l'edició de 2010, última edició d'aquests premis abans d'iniciar el treball de camp de la 3a fase de la present investigació.

Premi	Categories d'RP	Premiats edició 2011 (categoria/es d'RP -Estat espanyol)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millor campanya de comunicació corporativa i financera. Sol d'Or.</li> <li>- Millor campanya de relacions institucionals i amb la comunitat. Sol d'Or.</li> <li>- Millor campanya de comunicació de màrqueting i de consum. Sol d'Or.</li> </ul>	<p>ajeno", per a Metges Sense Fronteres: Germinal Comunicació)</p> <p>Millor campanya de comunicació corporativa i financera. Sol d'Or. ("Vende-T", per a Vallas con vida: ACH)</p> <p>Millor campanya de relacions amb la comunitat. Sol d'Or ("Mensaje en la botella" per a l'equip infantil del Vigo Rugby Club: Torres y Carrera)</p> <p>Millor campanya de comunicació de màrqueting i consum. Sol d'Or. ("Buscadores de imágenes", per a Sony España: Bassat Ogilvy Comunicació)</p>
Eurobest	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millor ús d'RP digitals</li> <li>- Millor ús de xarxes socials</li> <li>- Millor ús d'esdeveniments en viu, <i>stunts</i> i <i>celebrity endorsement</i></li> <li>- Millor ús d'<i>sponsoring</i></li> <li>- Millor llançament o relançament</li> <li>- Millor ús de relacions amb els mitjans</li> <li>- Millor campanya de productes de consum</li> <li>- Millor campanya de serveis de consum</li> <li>- Millor campanya de reputació corporativa</li> <li>- Millor campanya no-corporativa</li> <li>- Millor campanya de <i>public affairs</i></li> <li>- Millor campanya integrada liderada per RP</li> </ul>	<p>Millor llançament o relançament -Silver Award - ("Smurf village" per a The Smurf 3D, Sony Pictures Releasing: Bungalow25)</p>
European Excellence Awards <sup>118</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millor campanya</li> <li>- Millor nova agència de l'any</li> <li>- Agència europea de l'any</li> <li>- Indústries i institucions:: Automoció i transport, Energia, tecnologia i electrònica de consum, Telecomunicacions, Finances, Salut, Moda i bellesa, Esports i <i>lifestyle</i>, Entreteniment i cultura, Ciències i educació, Viatges i turisme, Alimentació i begudes, Ecologia i medi ambient, Agències governamentals i partits polítics, Associacions, ONGs</li> <li>- Comunicacions: Comunicació internacional, Comunicació de canvi, Comunicació interna, Comunicació de crisi, Comunicació financiera, Fusions i adquisicions, Llançament, Relançament, <i>HR Communication</i>, RSC, Esdeveniment, <i>Public affairs</i>, <i>Issues and reputation management</i>, Evaluació</li> <li>- Mitjans de comunicació corporatius: Memòria anual, Fulllet corporatiu, Publicitat corporativa, Film o video corporatiu, Publicació per a treballadors, Publicació externa, Intranet, Blog, Website, Xarxes socials</li> <li>- Àmbit geogràfic: Regne Unit; França; Espanya; Portugal; Itàlia i Malta; Alemanya; Bèlgica, Holanda i Luxemburg; Noruega, Suècia, Finlàndia, Dinamarca i Islàndia; Estònia, Letònia i Lituània; Polònia, Rússia i Ucraïna; Hungria, República Txeca, Eslovàquia; Bulgària, Romania, Croàcia, Eslovènia i Sèrbia; Grècia i Xipre; Turquia</li> </ul>	<p>Agència europea de l'any: Grayling.</p> <p>Categoria Moda i bellesa ("A good way to get toilet paper into the paper" per a Renova: Inforpress)</p> <p>Categoria Espanya -guanyador- ("Ice sculptures against melanoma" per a Bristol-Myers Squibb España: Bungalow25)</p>
Eventoplus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran premi del jurat</li> <li>- Esdeveniments: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millor esdeveniment de celebració</li> <li>- Millor presentació de producte</li> </ul> </li> </ul>	<p>Gran premi del jurat (Dicom, SEAT International Dealer Congress)</p> <p>Premi menció especial (Equipaje inesperado: Shackleton)</p> <p>Premi especial d'agraïment (Pavelló d'Espanya a la Expo de Shanghai 2010)</p>

<sup>118</sup> European Excellence Awards Winners 2011. [En línia] [Consulta: 12 de gener de 2012] Disponible a: <[http://excellence-awards.edu/files/2011/12/winner\\_2011.pdf](http://excellence-awards.edu/files/2011/12/winner_2011.pdf)>

Premi	Categories d'RP	Premiats edició 2011 (categoria/es d'RP -Estat espanyol)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millor esdeveniment promocional</li> <li>- Millor esdeveniment de motivació</li> <li>- Millor reunió/congrés</li> <li>- Millor esdeveniment de pressupost reduït</li> <li>- Millor esdeveniment responsable</li> <li>- Millor esdeveniment esportiu</li> <li>- Millor esdeveniment cultural</li> </ul> <p>Componentes d'esdeveniments:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millor decoració</li> <li>- Millor muntatge tècnic</li> <li>- Millor hotel/espai</li> <li>- Millor aplicació de càtering</li> <li>- Millor nou producte per a esdeveniments</li> <li>- Millor animació/espectacle</li> </ul>	<p>Millor esdeveniment de celebració ("Calle Adidas Originals": La Despensa)</p> <p>Millor presentació de producte ("Presentación FIAT 500": Grupo Eñe de Comunicación)</p> <p>Millor esdeveniment promocional ("You should be in Barcelona right now", per a Spanair": Apple Tree Communications)</p> <p>Millor esdeveniment de motivació ("Vodafone Fight Night", per a Vodafone: Shackleton)</p> <p>Millor reunió/congrés ("48 horas con Telefónica", per a Telefónica: Quum Comunicación)</p> <p>Millor esdeveniment de pressupost reduït ("La Sastrería de Mr. Lee": Leo Burnett Iberia)</p> <p>Millor esdeveniment responsable ("The European Recycling Party": Divertia Smile Company)</p> <p>Millor esdeveniment esportiu ("TUI Marathon Palma de Mallorca: El Maratón Verde": Ultramar Event Management &amp; TUI España)</p> <p>Millor esdeveniment cultural ("XII Festival del Habano": Alzara Grupo de Comunicación)</p>
IPRA Golden World Awards	IPRA Grand Prix, B2B, RP de consum (producte ja existent), RP de consum (servei ja existent), Comunicació corporativa, RSC, Comunicació de crisi, Comunicació mediambiental, e-PR/ús d'Internet, Organització d'esdeveniment, Comunicació financera i relacions amb inversors, Salut, Comunicació interna, Comunicació internacional, Llançament de nou producte, Llançament de nou servei, Relacions amb els mitjans de comunicació, Campanya per a ONG, <i>PR on shoestring</i> , <i>Public affairs</i> , Sector públic, Publicacions, <i>Sponsoring</i> , Tecnologia, Turisme i viatges, Premi de la ONU, Premi a la creativitat	IPRA Golden Award 2011 a l'excel·lència ("Campus Vida, modelo ideal de cooperación", per a la Universidad Santiago de Compostela. Torres y Carrera) <sup>119</sup> Llançament de nou producte ("Nanny on Board", lanzamiento del Meriva", per a Opel Spain: Weber Shandwick España) <sup>120</sup>
Premis PR Noticias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millor DirCom</li> <li>- Millor agència de comunicació</li> <li>- Millor Comunicació Interna</li> <li>- Premis especials Comunicació financera</li> <li>- <i>Llave de la comunicación</i></li> </ul>	<p>Millor DirCom (Goyo Panadero, BBVA)</p> <p>Millor agència de comunicació (Apple Tree Communications)</p> <p>Millor Comunicació interna (Silvano Alonso, director de Comunicació Interna i Comunicació <i>online</i> de Telefónica)</p> <p>Premis especials de Comunicació financera (Banca Cívica: Estudio de Comunicación; Bankia: Kreab Gavin Anderson; Caixa Bank: Llorente y Cuenca)</p> <p><i>Llaves de Comunicación</i> (Cesar Cabo, ex portaveu de l'USCA; i Ángel Villamor, traumatòleg)</p>
PR Week Awards <sup>121</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialitats i tècniques: Investigació; comunicació de crisi i <i>Issues management: Public Affairs</i>; Millor ús de TV, ràdio i internet; <i>Social media</i>; Esdeveniment en viu d'RP; Campanya mediambiental (<i>Green or Carbon Reduction PR</i>)</li> <li>- Producte i promocions: RP globals; Salut; Comunicació de màrqueting: consumidor</li> </ul>	<p>Consultora internacional de l'any: Ketchum Pleon</p> <p>Comunicació corporativa: Ogilvy PR Worldwide</p> <p><i>Large Consultancy of the year</i>: Edelman</p>

<sup>119</sup> Torres y Carrera gana un IPRA por la Comunicación de Campus Vida. *Torresycarrera.com* [En línia]. [Consulta: 12 de gener de 2012]. Disponible a: <<http://www.torresycarrera.com/blog/puestobase/?p=2691>>

<sup>120</sup> Weber Shandwick Most Awarded PR Firm at IPRA 2011 Golden World Awards, *Webershandwick.com*. [En línia]. [Consulta: 15 de gener de 2012]. Disponible a: <<http://www.webershandwick.com/Default.aspx/AboutUs/PressReleases/2011/WeberShandwickMostAwardedPRFirmatIPRA2011GoldenWorldAwards>>

<sup>121</sup> PR Week Awards 2011 Results. *PRWeek*. [En línia]. [Consulta: 12 de gener de 2012] Disponible a: <<http://www.prweekawards.com/node/128>>

Premi	Categories d'RP	Premiats edició 2011 (categoria/es d'RP -Estat espanyol)
	<p>(amb <i>fee</i> reduït); Comunicació de màrqueting: consumidor (amb <i>fee</i> anual superior); Comunicació de màrqueting: negocis; Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Corporate</i> i públics: RP financeres, Fusions i adquisicions, Sector públic, <i>Not-for-profit</i>, Comunicació interna, Comunicació corporativa</li> <li>- Professionals i agències: Comunicador de l'any, Nova consultora de l'any, Consultora especialitzada de l'any, Jove professional de l'any</li> <li>- <i>Gold Awards</i>: Professional de les RP de l'any, <i>Non-profit</i> departament de l'any, Departament del sector privat de l'any, Consultora de l'any, Consultora internacional de l'any, Campanya de l'any</li> </ul>	
SABRE Awards - EMEA	<p><b>GEOGRÀFIQUES:</b>                      Àfrica, Els Balcans, Països Bàltics, Benelux, DACH (Alemanya, Àustria, Suïssa), Ibèria (Espanya i Portugal), Mediterrani (Itàlia, Grècia, Xipre i Malta), Països nòrdics, Rússia i CIS (Bielorrússia, Kazakstán, Moldàvia, Ucraïna), Turquia i Orient Mitjà, Regne Unit, Irlanda. Programa entre diversos països, Programa paneuropeu, Programa global (però liderat des d'EMEA)</p> <p><b>ÀREES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació de màrqueting: B2B, Consum (producte existent), Consum (nou producte), Màrqueting integrat</li> <li>- Reputació corporativa: Imatge corporativa, Comunicació interna, Lideratge, Comunicació financiera</li> <li>- Social: Màrqueting amb causa, Relacions amb la comunitat, RSC, Comunicació social</li> <li>- <i>Advocacy</i>: Comunicació de crisi, <i>Issues Management</i>, <i>Public affairs</i></li> <li>- Relacions amb els mitjans de comunicació: Relacions amb els mitjans de comunicació (<i>Corporate</i>), Relacions amb els mitjans de comunicació (producte), Relacions amb els mitjans de comunicació del <i>trade</i> (producte)</li> <li>- Mitjans digitals i xarxes socials: Campanya digital, Acció amb <i>bloggers</i>, Campanya amb ús de xarxes socials</li> <li>- Esdeveniments: <i>Publicity stunt</i>, Esdeveniment especial (únic esdeveniment), Esdeveniment especial (contínu), <i>Sponsoring</i>, Esdeveniment per al <i>trade</i></li> </ul> <p><b>SECTORS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Béns de consum: Automoció, Moda i bellesa, Alimentació i begudes, Productes per a la llar, Productes de consum</li> <li>- Serveis: Entreteniment, Serveis financers, Restauració, <i>Retail (outlets, etc.)</i>, Turisme i viatges</li> <li>- <i>B2B</i>: Serveis de negocis, Indústria, Firmes professionals, Construcció i sector immobiliari</li> <li>- Tecnologia: Electrònica de consum, Hardware, Software i serveis, Telecomunicacions, Negocis online</li> <li>- Salut: Producte de salut, Proveïdor de salut, Instrumental mèdic, Farmacèutic: RX</li> <li>- No-Corporativa: Associacions, Institucions educatives i culturals, Agències governamentals, ONGs</li> </ul> <p><b>CATEGORIA DE BRONZE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editorial: Blog, Discurs, Memòria anual,</li> </ul>	<p>Consultora de l'any (Ibèria): Inforpress EMEA Ibèria (campanya "Bread Everyday" per als fabricants de farina i pa); Burson-Marsteller</p> <p>Imatge corporativa (campanya de relançament de marca per a Spanair): Apple Tree Communications</p> <p>Esdeveniment especial (contínu) ("Xacobeo 2010): Llorente &amp; Cuenca</p> <p>Béns de consum ("Llançament del Meriva" per a Opel Espanya): Weber Shandwick</p>



Premi	Categories d'RP	Premiats edició 2011 (categoria/es d'RP -Estat espanyol)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicació externa, Publicació interna</li> <li>- Producte creatiu: Publicitat; <i>Kit</i> de premsa; Pòster, calendari o fotografia; Anunci de servei públic; Producció de videocomunicat</li> <li>- Producte digital: Memòria anual (digital), Publicació interna (digital), <i>Kit</i> de premsa /oficina de premsa (digital), <i>Podcast</i>/<i>webcast</i>, Aplicació mòbil, Web</li> <li>- <i>Media placement</i>: Televisió, Revista, Diari, Digital, Investigació per a <i>publicity</i></li> </ul>	
	<p>IRON AWARDS:  Programa per als treballadors d'una consultora d' RP o departament de comunicació, Consultora d' RP (màrqueting), Consultora d'RP (accions per a la societat), Producte o servei de l'any (desenvolupat per una consultora d'RP), Investigació i planificació, Avaluació</p>	

Font: Elaboració pròpia

Com s'observa a la Taula 26, els premis analitzats es poden classificar segons siguin nacionals (ADECEC, Premios PR Noticias, Eventoplus) o internacionals (IPRA Golden Awards, SABRE, European Excellence Awards, PR Week Awards, Cannes Lions, El Sol, Eurobest, ASPID). Segons l'àmbit, trobem premis que contempnen campanyes de comunicació ja siguin de publicitat, màrqueting directe o relacions públiques (European Excellence Awards, Cannes Lions, El Sol, Eurobest), mentre que d'altres són específics del sector de les relacions públiques (ADECEC, Premis PR Noticias, IPRA Golden Awards, SABRE, PR Week Awards). També existeixen premis especialitzats en tècniques concretes de relacions públiques, com l'organització d'esdeveniments (Premis Eventoplus) o la comunicació farmacèutica i de salut (Premis ASPID).

Fent un breu repàs a aquests guardons veiem que els Premis ADECEC són convocats per la patronal de nom homònim, l'Associació d'Empreses Consultores en Comunicació i Relacions Públiques, des de l'any 2007. Estan dirigits a les campanyes de comunicació desenvolupades per les empreses que pertanyen a aquesta associació. El jurat el formen professionals del sector i també representants d'altres associacions, com l'Associació Espanyola d'Anunciantes (AEA), l'Associació de Directius de Comunicació (DIRCOM) i també per representants de premsa especialitzada en màrqueting i relacions públiques<sup>122</sup>.

El Sol<sup>123</sup>, per la seva banda, es defineix com el Festival Iberoamericà de la Comunicació Publicitària. La primera edició del festival va tenir lloc a Marbella l'any 1986, però des de llavors la seu del festival és Donosti. Fins l'any 2003 s'anomenava Festival Publicitari de Sant Sebastià i limitava la participació a les empreses amb seu a Espanya, però a partir d'aquell any passà a denominar-se El Sol i amplià la participació a tots els països de parla hispana i portuguesa. Entre les deu categories de premis<sup>124</sup>, n'inclou una específicament dedicada a les relacions públiques.

Creats l'any 1988, els premis Eurobest (European Advertising Festival) es defineixen, en canvi, com a premis destinats a la creativitat publicitària (cinema, ràdio, promoció, print, exterior, etc.). A nivell europeu, però inclouen una categoria dedicada

<sup>122</sup> Premios ADECEC. [En línia]. [Consulta: 12 de gener de 2012]. Disponible a: <<http://www.premiosadecec.com>>

<sup>123</sup> El Sol Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria. [En línia]. [Consulta: 31 agost 2011]. Disponible a: <[www.elsolfestival.net](http://www.elsolfestival.net)>

<sup>124</sup> Les deu categories que inclou el festival *El Sol* són: diaris i revistes, exterior, ràdio, mitjans, màrqueting directe, màrqueting promocional, relacions públiques, publicitat i comunicació digital, i salut.

específicament a les relacions públiques i una altra a la comunicació integrada<sup>125</sup>. Pel que fa precisament a la categoria d'RP, hi ha premis a diferents subcategories. Dins la Subcategoria A (Tècnica): Millor ús de les relacions públiques en suport digital, Millor ús de les xarxes socials, Millor organització d'esdeveniment o *celebrity endorsement*, Millor ús d'esponsorització, Millor llançament o relançament, i Millor ús de relacions amb els mitjans de comunicació). Dins la Subcategoria B (Sectors i serveis): Productes de consum, Serveis per a consumidors, Reputació corporativa, *Non-corporate* i *Public Affairs*. Per últim, dins la Subcategoria C (Millor campanya integrada liderada per relacions públiques) es busquen les campanyes que compten amb tres o més elements o canals que han estat liderats per relacions públiques.

Pel que fa als Cannes Lions, es tracta d'us premis que organitza la Worldwide Cinema Screen Advertising Contractors (SAWA). Van celebrar la seva primera edició l'any 1954<sup>126</sup>. A partir de l'edició de 2011, canviaren de denominació, passant de ser el Festival Internacional de Publicitat al Festival Internacional de la Creativitat. Aquest canvi reflecteix la transformació que ha experimentat en els últims anys, passant de ser "una celebració de l'excel·lència creativa en publicitat a representar l'excel·lència creativa en totes les formes de comunicació"<sup>127</sup>.

Per la seva banda els European Excellence Awards van ser creats l'any 2007 amb l'objectiu de premiar les millors campanyes i els millors professionals de les relacions públiques d'Europa. Els promou la revista professional *Communicator Director Magazine for Corporate Communication and Public Relations*, que també co-organitza l'European Communication Summit<sup>128</sup>.

Els IPRA Golden Awards for Excellence in Public Relations els atorga la International Public Relations Association (IPRA), compten ja amb vint-i-una edicions i cada any solen participar-hi més de 50 països<sup>129</sup>.

Els Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial<sup>130</sup> van ser creats l'any 1997 per l'Associació Espanyola d'Anunciants (AEA) i el Grupo Consultores, amb l'objectiu de reconèixer la contribució de la comunicació a la consecució dels objectius empresarials de les empreses anunciantes. Aquest premis atorguen medalles d'or, plata i bronze en categories com: Comunicació comercial, Mitjans, Responsabilitat Social Corporativa, etc. Per altra banda, també atorguen premis especials a les categories d'Investigació, a l'Estratègia innovadora, a la Trajectòria publicitària d'una marca, a l'Agència creativa de l'any i a l'Agència de mitjans de l'any.

Els Premis PR Noticias, organitzats per la publicació professional espanyola *PR Noticias*, premien a "personalitats i entitats de la comunicació i el periodisme"<sup>131</sup>, entre ells a periodistes, directius de mitjans i també a professionals i empreses del sector de les relacions públiques. Els guardons són el resultat de la votació dels lectors, a excepció del premi *Llave de la Comunicación*, que és elegit per la redacció.

Pel que fa als premis Eventoplus tenen com a objectiu fomentar la qualitat, el reconeixement i la professionalitat de la indústria dels esdeveniments. Aquests premis

---

<sup>125</sup> També existeixen premis especials en tres categories: *Network Of The Year*, *Advertising Agency Of The Year* i *Interactive Agency Of The Year*.

<sup>126</sup> *Cannes Lions Festival*. [En línia]. [Consulta: 15 de gener de 2012]. Disponible a: <<http://www.canneslions.com/awards/>>

<sup>127</sup> *El Periódico de la publicidad* (2010, 26 de novembre-6 de desembre), p.23.

<sup>128</sup> *European Excellence Awards categories*. [En línia]. [Consulta: 13 de gener de 2012]. Disponible a: <<http://www.excellence-awards.eu>>

<sup>129</sup> *IPRA Awards*. [Consulta: 15 de gener de 2012]. Disponible a: <<http://www.ipra.org/currentawards.asp>>

<sup>130</sup> *Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial*. [En línia]. [Consulta: 2 de setembre de 2011]. Disponible a: <<http://www.premioseficacia.com/>>

<sup>131</sup> VIII Edición de 'Los Mejores de PR', los premios que nadie quiso perderse. *PR Noticias*. [En línia]. [Consulta: 13 de gener de 2012] Disponible a: <<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/los-mejores-de-pr/1130/20110278>>

van celebrar el 2013 la seva vuitena edició. Els organitza Grupo Eventoplus, que opera en el sector dels esdeveniments a través de diverses activitats, entre elles el portal especialitzat Eventoplus.com i l'edició de la revista *Eventos magazine*<sup>132</sup>.

Altres premis organitzats per revistes professionals del sector però a nivell internacional són els PR Week Awards que promou la revista *PR Week* i que l'any 2013 van celebrar la vint-i-sisena edició. Inclouen multitud de categories, entre les quals destaquen el premi a la Consultora de l'any, el premi a la Consultora internacional de l'any i el premi a la Millor campanya de relacions públiques de l'any.

Per últim, destacar els premis SABRE (Superior Achievement in Branding and Reputation), que organitza i lliura *The Holmes Report*, una de les revistes més reconegudes en l'àmbit professional de les relacions públiques. Existeixen dues edicions d'aquests premis, la North America SABRE Awards (que es lliura als EUA) i la EMEA SABRE Awards, en què participen agències que operen a Europa, l'Orient Mitjà i Àfrica. Els premis SABRE inclouen categories geogràfiques (entre elles Iberia: Espanya i Portugal), categories per àrees d'especialització (comunicació de màrqueting, comunicació corporativa, relacions amb els mitjans de comunicació, etc.), categories per sectors (consum, *b2b*, tecnologia, salut, etc.), creació de continguts de relacions públiques (bloc corporatiu, memòria, *kit* de premsa, *website*, etc.) i *management* de relacions públiques (programa per als empleats de l'agència, campanya de màrqueting desenvolupada per promocionar l'agència de relacions públiques, programa de recerca i planificació, programa d'avaluació de resultats, etc.)

Pel que fa a les entitats promotores, alguns dels premis del sector de les relacions públiques els organitzen associacions professionals del sector com ADECEC, SAWA, la AEACP o la IPRA. Altres els organitzen revistes professionals (*PR Noticias.com*, *Holmes Report*, *PR Week*, *Communication Director*) o entitats independents (Eurobest, Eventoplus).

Tal como es mostra a la Taula 26, els premis de relacions públiques solen incloure diverses categories que es divideixen, generalment:

- Per àmbit geogràfic (sobretot en els certàmens internacionals i europeus)
- Per tècniques i àrees d'especialització (comunicació interna, comunicació corporativa, comunicació de crisi, *issues management*, comunicació de màrqueting, etc.)
- Per sector (automoció, gran consum, salut, moda i bellesa, etc.)

Tal com s'observa a la Taula 27 les consultores més premiades a l'Estat espanyol a les edicions 2011 dels premis analitzats van ser: Weber Shandwick (7 premis), Apple Tree Communications (3), Torres y Carreras (3), Burson-Marsteller (2), Llorente y Cuenca (2), Bassat Ogilvy Comunicación (2), Inforpress (2), ACH (2), Bungalow 25 (2) i Shackelton (2), Porter Novelli (1), Kreab & Gavin Anderson Worldwide (1), Estudio de Comunicación (1), Clotet-Ketchum (1), Germinal (1), Grayling (1). Totes aquestes agències van passar a conformar la mostra inicial de la tercera fase (Fase C) de la present investigació doctoral. Com també s'indica a la mateixa taula, algunes de les agències més premiades, havien també format prèviament part de la mostra de la Fase B de la investigació, és a dir, que responien als dos criteris: tenir més de 40 treballadors i oficines almenys a Madrid i Barcelona; i, a la vegada, haver estat guardonades amb un o més dels premis analitzats. Les ja entrevistades no van tornar-se a entrevistar.

---

<sup>132</sup> *Premios eventoplus*. [En línia]. [Consulta: 13 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://www.eventoplus.com/premios-eventoplus/index.html>>

**Taula 27 Agències més guardonades en categoria d'RP**

<b>Empresa</b>	<b>Premis guanyats (2011)</b>	<b>Observacions</b>
Weber Shandwick	7	Ja entrevistada a la fase A
Apple Tree Communications	3	Entrevistada en aquesta fase
Torres y Carrera	3	Entrevistada en aquesta fase
Burson-Marsteller	2	Ja entrevistada a la fase A i a la fase B
Llorente & Cuenca	2	Entrevistada en aquesta fase
Bassat Ogilvy Comunicació	2	Ja entrevistada a la fase B
Inforpress	2	Ja entrevistada a la fase B
ACH	2	Entrevistada en aquesta fase
Bungalow 25	2	Entrevistada en aquesta fase
Shackleton	2	Entrevistada en aquesta fase
Porter Novelli	1	Entrevistada en aquesta fase
Kreab & Gavin	1	Entrevistada en aquesta fase
Anderson Worldwide		
Estudio de Comunicació	1	Entrevistada en aquesta fase
Clotet-Ketchum	1	Entrevistada en aquesta fase
Germinal	1	Va denegar participar a l'estudi per motius de disponibilitat
Grayling	1	Va denegar participar en l'estudi per motius de falta de disponibilitat i confidencialitat

Font: Elaboració pròpia

#### **-Model de qüestionari (de la fase C)**

En aquesta darrera fase, es va emprar el mateix guió que en la fase B, per tal de facilitar el posterior anàlisi de resultats.

#### **-Procediment (de la fase C)**

En aquesta tercera fase de la recerca, les entrevistes en profunditat van tenir lloc a Madrid i Barcelona. En concret, 7 entrevistes van realitzar-se a Madrid i 3 a Barcelona. Totes les entrevistes van ser realitzades entre octubre de 2012 i febrer de 2013. La durada mitjana de les entrevistes va ser de 66 minuts (veure Taula 28).

Taula 28 Entrevistes de la fase C, ordre, data de realització i durada

	<b>Càrrec</b>	<b>Empresa</b>	<b>Nom</b>	<b>Data entrevista</b>	<b>Durada</b>	<b>Localitat</b>
1	Executive Creative Director i sòcia fundadora	Apple Tree Communications	Olivia Walsh	3 d'octubre de 2012	1 hora i 21 minuts	Barcelona
2	Director general	Bungalow 25	Javier Cavanillas	17 d'octubre de 2012	1 hora i 24 minuts	Madrid
3	Soci i director sènior	Llorente & Cuenca	Arturo Pinedo	17 d'octubre de 2012	1 hora i 15 minuts	Madrid
4	President	Shackleton	Pablo Alzugaray	25 d'octubre de 2012	1 hora i 18 minuts	Madrid
5	Director general i soci fundador	Torres y Carrera	Xurxo Torres	25 d'octubre de 2012	59 minuts	Madrid
6	Director de l'oficina de Barcelona	Porter Novelli	Daniel Bargalló	9 de novembre de 2012	1 hora i 4 minuts	Barcelona
7	Managing Partner Iberia	Kreab & Gavin Anderson	Eugenio Martínez Bravo	9 de gener de 2013	1 hora i 11 minuts	Madrid
8	Conseller delegat	Estudio de Comunicación	Benito Berceruelo	9 de gener de 2013	26 minuts	Madrid
9	Directora de l'oficina de Barcelona	Clotet-Ketchum	Evelyne Hollands	23 de gener de 2013	1 hora i 5 minuts	Barcelona
10	Conseller delegat i vicepresident	ACH	José Antonio Lisboa	6 de febrer de 2013	1 hora i 2 minuts	Madrid

Font: Elaboració pròpia

El procediment va ser el mateix que en la fase B. Vam posar-nos en contacte amb els directius primer per correu electrònic verificant després la disponibilitat de participar en l'estudi i concertant una data concreta, de manera que totes les entrevistes es van realitzar de manera presencial. Les efectuades a Madrid van agrupar-se intentant que en un mateix dia coincidissin dues entrevistes, per tal d'aprofitar els desplaçaments.

El qüestionari emprat per a les entrevistes va ser el mateix que l'utilitzat en la fase B, tot i que es va personalitzar per a cada entrevistat en la pregunta 17, referent als premis, on es mencionaven concretament els premis guanyats per la seva agència.

La llengua utilitzada a les entrevistes va ser majoritàriament el castellà, menys en aquells casos en què l'interlocutor era catalanoparlant, sempre respectant les preferències idiomàtiques de cada informant. Com en la fase B, totes les entrevistes van ser enregistrades amb una gravadora mp3 prèvia autorització per part dels informants. Així mateix, es van prendre notes a mà en un bloc.

Pel que fa a les seves característiques sociodemogràfiques, els entrevistats són en un 80% homes i la mitjana d'edat és d'entre 38 i 54 anys. Pel que fa al càrrec que ocupen dins l'agència a la qual pertanyen: 1 és president, 2 són consellers delegats (un, a més, també vicepresident), 2 són directors/es de l'oficina de Barcelona, 2 són directors generals (un, a més, també soci fundador), 1 és managing partner per a Espanya i Portugal, 1 és soci i director sènior, 1 és Executive Creative Director i també sòcia fundadora.

A la Taula 29 es donen més detalls sobre les empreses on treballen els directius que conformen la mostra de la Fase C. Tal com indicàvem quan fèiem referència a la Fase B, la informació sobre les que formen part d'ADECEC s'ha extret del directori que té aquesta associació publicat a la seva pàgina web. Així mateix, la informació addicional sobre les companyies s'ha extret de les seves pròpies pàgines web i de les dades aportades pels propis directius entrevistats.

**Taula 29 Perfil de les empreses que conformen la mostra C**

<b>Nom de l'empresa</b>	<b>Autodefinició</b>	<b>Auto descripció</b>	<b>Serveis ofertats</b>
Apple Tree Communications	Agència de comunicació global, relacions públiques i esdeveniments	“Nos dedicamos a diseñar y ejecutar estrategias de comunicación con alto retorno para nuestros clientes. Para ello desarrollamos programas de comunicación y relaciones públicas, eventos corporativos de gran formato, campañas online en medios sociales y acciones de marketing experimental.” <sup>133</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratègies de comunicació</li> <li>- <i>Big Thinking</i></li> <li>- Conceptes creatius</li> <li>- <i>Forget de box</i></li> <li>- ROI garantit</li> <li>- Xarxes socials</li> <li>- Reputació</li> <li>- Relacions públiques</li> <li>- <i>Impeccable delivery</i></li> <li>- Esdeveniments</li> <li>- <i>Street</i></li> <li>- Gran impacte</li> </ul>
Bungalow 25	Agència de publicitat de serveis generals	Agència que es defineix com a innovadora i amb una forta aposta per la creativitat. És membre de The Network One, xarxa que agrupa agències independents de tot el món, on només tres són espanyoles. Són notòries les campanyes realitzades d'street marketing, vídeos virals i accions de guerrilla. <sup>134</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicitat</li> <li>- Màrqueting directe</li> <li>- Màrqueting relacional</li> <li>- <i>Branding/ disseny</i></li> <li>- Organització d'esdeveniments i accions especials</li> <li>- Producció audiovisual</li> </ul>
Llorente & Cuenca	Consultors de comunicació	“Ofrecemos un servicio integral de consultoría estratégica con expertos en las distintas áreas de la comunicación” <sup>135</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació <i>online</i></li> <li>- Reputació i <i>Stakeholders</i> Crítics</li> <li>- Comunicació de reestructuracions</li> <li>- Comunicació i energia</li> <li>- RSC</li> <li>- Esports i reputació corporativa</li> <li>- Comunicació corporativa</li> <li>- Comunicació financiera</li> <li>- <i>Public affairs</i></li> <li>- Comunicació de crisi</li> <li>- Comunicació de màrqueting</li> <li>- Comunicació de salut</li> <li>- Comunicació interna</li> <li>- Comunicació i litigis</li> <li>- Innovació i tecnologia</li> <li>- Formació</li> </ul>

<sup>133</sup> Apple Tree Communications. [En línia] [Consulta: 15 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.appletreecomunications.com/es/agencia>>

<sup>134</sup> Bungalow 21. [En línia] [Consulta: 15 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.bungalow25.com>>

<sup>135</sup> Llorente & Cuenca [En línia] [Consulta: 15 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.llorenteycuenca.com/index.php?id=4>>

Nom de l'empresa	Autodefinició	Auto descripció	Serveis ofertats
Shackleton	Agència de publicitat creativa	“Somos comunicadores. Creamos contenidos, pensamos ideas que conmueven, movilizan, y que a veces se convierten en noticia. Creamos productos, inventamos formas nuevas de decir las cosas para multiplicar su impacto para influir en lo que alguien piensa, dice o hace respecto a una marca, una idea o una causa social”. <sup>136</sup>	<p>“Direcció i gestió de comptes integrades i departaments creatius i de producció especialitzats:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AD (publicitat en mitjans massius)</li> <li>- Digital (màrqueting interactiu, web i <i>mobile marketing</i>)</li> <li>- <i>Direct</i> (màrqueting directe, relacional i promocional)</li> <li>- <i>Events</i> (<i>Ambient</i> i <i>street marketing</i>)</li> <li>- <i>Buzz &amp; Press</i> (consultoria en reputació, influència, RP 2.0 i <i>Social Media</i>)<sup>137</sup></li> </ul>
Torres y Carrera	Consultors de comunicació	“Consultora de comunicación que interpreta las relaciones públicas como un ejercicio permanente de eficacia e innovación. (...) consultora de relaciones públicas que se ha especializado (...) en la comunicación estratégica de empresas y sectores industriales.” <sup>138</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació corporativa</li> <li>- Comunicació de salut</li> <li>- Comunicació de màrqueting</li> <li>- Comunicació interna</li> <li>- Comunicació online</li> </ul>
Porter Novelli	Consultora de comunicació	“Pasión. Creatividad. Planificación y una excelente relación con los medios nos permiten trabajar con los clientes de forma conjunta, desarrollando estrategias 360°, y ayudándoles detectar tendencias y patrones de cambio para poder influir sobre los públicos. Nosotros llamamos a esto influencia horizontal.” <sup>139</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació corporativa i RSC</li> <li>- Comunicació de crisi</li> <li>- Comunicació de producte</li> <li>- Comunicació financiera o relació amb inversors</li> <li>- Comunicació <i>online</i></li> <li>- <i>Public affairs</i></li> <li>- Comunicació interna i <i>Change &amp; Employee Engagement</i></li> <li>- Esdeveniments i patrocinis</li> <li>- Formació</li> </ul>
Kreab & Gavin Anderson	Consultora de comunicació	“Asesoramos a compañías líderes en los sectores clave. Resolvemos situaciones complejas de comunicación interna, externa, de crisis y reputación online velando por alcanzar los objetivos estratégicos de negocio de cada uno de nuestros clientes.” <sup>140</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació corporativa</li> <li>- Comunicació financera</li> <li>- <i>Public affairs</i></li> <li>- Lobbisme</li> </ul>
Estudio de Comunicación	Assessora i gestora de Comunicació	“Ayudamos a las empresas a identificar todos sus públicos y a comunicarse eficazmente” <sup>141</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoria</li> <li>- Comunicació financera</li> <li>- Comunicació de crisi</li> <li>- Comunicació amb mitjans de comunicació</li> <li>- Comunicació interna</li> <li>- Relacions públiques</li> <li>- Edició de publicacions</li> </ul>

<sup>136</sup> Shackleton Group [En línia] [Consulta: 15 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.shackletongroup.com/>>

<sup>137</sup> Shackleton Credenciales. Octubre 2012. Lliurades pel seu president el dia de l'entrevista, 25 d'octubre de 2012.

<sup>138</sup> Torres y Carrera [En línia] [Consulta: 16 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.torresycarrera.com/>>

<sup>139</sup> Porter Novelli Iberia [En línia] [Consulta: 16 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.porternovelli.com/iberia>>

<sup>140</sup> Top Comunicación. [En línia] [Consulta: 16 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.topcomunicacion.com/pasarela/1702/kreab-gavin-anderson-buscar-agencia-de-comunicacion-y-relaciones-publicas>>

<sup>141</sup> Estudio de Comunicación [En línia] [Consulta: 16 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/>>

Nom de l'empresa	Autodefinició	Auto descripció	Serveis ofertats
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serveis audiovisuals</li> <li>- Publicitat</li> <li>- Identitat corporativa</li> <li>- <i>Merchandising</i></li> <li>- Comunicació <i>online</i></li> </ul>
Ketchum-Clotet	Empresa de comunicació i relacions públiques	“Empresa (...) especializada en desarrollar e implementar estrategias de comunicación y relaciones públicas para potenciar los resultados de negocio de nuestros clientes y contribuir así a la consecución de sus objetivos.” <sup>142</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacions amb els mitjans de comunicació</li> <li>- Comunicació corporativa</li> <li>- Comunicació interna</li> <li>- Comunicació online</li> <li>- Patrocini i mecenatge</li> <li>- Comunicació de crisi</li> <li>- Organització d'actes</li> <li>- Relacions institucionals i <i>Public affairs</i></li> <li>- Formació de portaveus</li> <li>- Assessorament personal</li> </ul>
ACH	Consultors de comunicació	“Es una de las Consultoras de Comunicación independientes líderes en España, que ha mantenido desde su fundación uno de los ratios de lealtad de clientes más altos del mercado”. <sup>143</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoria estratègica</li> <li>- Comunicació corporativa</li> <li>- Comunicació de Màrqueting</li> <li>- Comunicació de crisi</li> <li>- Comunicació financera</li> <li>- Comunicació interna</li> <li>- Comunicació sanitària</li> <li>- Relacions amb els mitjans de comunicació</li> <li>- Patrocini i esdeveniments</li> <li>- Formació</li> <li>- Comunicació <i>online</i></li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

Les agències que van acabar conformant la Fase C també es van estudiar observant si estaven contemplades en els estudis i rànquings del sector (els resultats poden veure's a la Taula 30).

<sup>142</sup> Clotet Comunicación [En línea] [Consulta: 16 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.clotetcomunicacion.com/quienes-somos/>>

<sup>143</sup> ACH [En línea] [Consulta: 16 de febrer de 2013] Disponible a: <<http://www.ach.es/home.html>>



**Taula 30 Pertinença de les agències que conformen la mostra C i posició en els rànquings consultats**

<b>Nom de l'empresa</b>	<b>Pertinença a ADECEC</b>	<b>Posició en el Ranking PR Noticias 2a oleada 2009</b>	<b>Posició en l'informe Puesto Base (2012), 2009-10</b>	<b>Posició en l'informe Puesto Base (2013), 2010-11</b>	<b>Inclusió en l'estudi PR Scope 2009</b>
Apple Tree Communications	Sí	no la contempla	16	10	No
Bungalow 25	No	no la contempla	no la contempla	no la contempla	No
Llorente & Cuenca	No	1	2	1	Sí
Shackleton	No	no la contempla	no la contempla	no la contempla	No
Torres y Carrera	Sí	20	22	17	No
Porter Novelli	Sí	11	no la contempla	no la contempla	Sí
Kreab & Gavin Anderson Worldwide	No	15	23	12	No
Estudio de Comunicación	No	4	4	4	Sí
Ketchum-Clotet	Sí	6	3	3	Sí
ACH	Sí	10	14	no la contempla	Sí

Font: Elaboració pròpia



**PART IV  
RESULTATS**



## 6 Presentació dels resultats de la fase A (directors creatius internacionals)

En aquest capítol es presenten els resultats de la Fase A de la investigació, centrada en les entrevistes realitzades a directors creatius internacionals que treballen o han treballat en multinacionals de les relacions públiques. Com s'ha indicat al capítol *Metodologia*, la mostra s'ha configurat tenint en compte les consultores d'RP més importants a nivell internacional segons els rànquings *The Holmes Report Global Ranking* (2010) i *PR Newswire* (2011). Concretament, els entrevistats pertanyen a Burson-Marsteller, Weber Shandwick, Hill + Knowlton Strategies i Ketchum. A la Taula 31 es presenten els resultats d'aquesta fase codificats.

Taula 31 Codificació del resultat de la fase A de la investigació

Categoria	Categoria temàtica	Temes	Freqüència
1	Trajectòria professional	(explicat a <i>Metodologia</i> )	
2	Vinculació creativitat RP vs. publicitat	Tant les relacions públiques com la publicitat requereixen les mateixes dosis de creativitat. A les agències de publicitat, la creativitat implica a equips especialitzats mentre que en RP això no passa.	3
		Les RP requereixen més creativitat que la publicitat	2
			1
3	Àrees d'especialització i tècniques d' RP i grau de creativitat que necessiten	Totes les àrees i tècniques d'RP requereixen creativitat	4
		Comunicació de Màrqueting	1
4	Funcions d'un director creatiu en RP	Liderar equips -a nivell creatiu-	4
		Elevat el nivell del pensament estratègic i del pensament creatiu de les comptes assignades.	4
		Organitzar i liderar <i>brainstormings</i> i <i>workshops</i>	3
		Investigar sobre <i>targets</i> específics.	2
		Formar en creativitat	1
		Investigar (buscar noves tendències i <i>insights</i> ) per a presentar idees de manera pro-activa als clients	1
		Convèncer sobre la idoneïtat de les idees escollides	1
		Ajudar a l'equip de <i>New Business</i>	1
5	Característiques dels equips creatius en RP	La creativitat en RP requereix treball en equip	2
		Membres no seleccionats específicament a fora, sinó a nivell intern (empleats que són bons en <i>facilitation</i> i creativitat) / es busca que tinguin coneixements de màrqueting, redacció, experiència en diversos sectors d' RP, i motivació)	2
		No existeixen, el DC treballa sol i puntualment amb altres equips no especialitzats en creativitat.	1
		Treball en equip que implica puntualment a l'equip d'una compte concreta amb altres membres de l'agència que aportin nous punts de vista.	1
6	La creativitat en el procés d'RP	Estudi del briefing	1
		Investigació per a conèixer els públics	3
		Definició d'objectius i estratègia	3
		Calendarització	1
		Definició dels missatges	1
		Execució a través de comunicació integrada	1
		Avaluació	2
7	Tècniques creatives en RP	Similars a les usades en publicitat	3
		<i>Brainstorming</i>	3

Categoria	Categoria temàtica	Temes	Freqüència
		Recursos propis	2
		<i>Thinkertoys</i> (Michalko)	2
		Atributs i elements	1
		Metàfores i analogies	1
		<i>Force-fitting</i>	1
		Lliure associació	1
		No es poden diferenciar les tècniques creatives de les tècniques estratègiques	1
8	Entorn creatiu (elements que encoratgen la creativitat) en RP	Llibertat	3
		Confiança i suport	2
		Formar els equips en creativitat	2
		Assumir riscos	1
		Eliminar la negativitat	1
		Decoració visualment estimulant	1
9	Limitacions a la creativitat en RP	Negativitat	3
		Falta de temps	3
		Dificultat de perspectiva quan els equips de comptes estan massa involucrats amb els problemes dels seus clients / Hiper-especialització	2
		Falta de valor en la presa de decisions	1
		Falta d'investigació	1
		Sistema educatiu que no encoratja el pensament creatiu.	1
10	Sistemes d'avaluació de la creativitat en RP	Criteri pactat amb anterioritat amb el client.	1
		Criteri que té en compte les accions de la competència i les expectatives del client.	2
		Paràmetres estratègics	1
11	Persona que avalua la idea dins l'agència de RP	Decisió col·laborativa	3
		El líder del projecte (director de comptes) amb el director de l'oficina o el professional més sènior	3
12	Web 2.0 i creativitat en RP	No requereix més creativitat	4
		La web 2.0 ajuda a ser més creatius	1
		La Web 2.0 permet aplicar més creativitat en l'execució	1
		Permet <i>solo-brainstormings</i>	1
		Permet inspiració a partir de cerca en bancs d'imatges	1
		Requereix investigar com els públics usen la web i com interactuen amb les marques	1
13	Necessitat de director creatiu en agències de RP	Depèn	2
		No cal, perquè la creativitat ha de sorgir de cadascun dels empleats.	1
		Sí que cal, perquè a nivell directiu s'ha d'encoratjar la creativitat.	1
		Sí que cal, perquè és necessari algú amb perspectiva i no tant implicat en el dia a dia amb els clients [fent referència als equips de comptes]	1
		Caldria. De fet, ja existeixen creatius però amb càrrec de director de comptes, supervisor de comptes i executiu de comptes.	1
		Seria necessari un director creatiu en cada divisió de l'agència	1
14	Nivell de creativitat en funció de la mida de les agències	No hi ha més nivell de creativitat a les consultores d'RP grans	3
		No depèn de la mida sinó de saber adaptar-se a les necessitats del client	2
		Les agències internacionals ofereixen més oportunitats de participar en projectes molt diferents i a nivell internacional.	1
15	Bibliografia i webgrafia recomanada sobre Creativitat	Michael Michalko ( <i>Thinkertoys</i> )	2
		Alex Osborn ( <i>Applied Imagination</i> )	1
		James R. Evans ( <i>Creative Thinking</i> )	1
		James M. Higgins ( <i>101 Creative Problem Solving Techniques</i> )	1
		Arthur Van Gundy ( <i>101 Activities for teaching creativity and problem solving,</i> )	1
		De Bono ( <i>Lateral thinking</i> )	1

Categoria	Categoria temàtica	Temes	Freqüència
		Garr Reynolds (web oficial)	1
		Frommer ( <i>La pensée power point</i> )	1
		Van Oech ( <i>A Whack on the Side of the Head</i> )	1
		Jonah Sachs ( <i>Winning the Story Wars: Why Those Who Tell (and Live) the Best Stories Will Rule the Future</i> )	1
		George Lois ( <i>Damn Good Advice (For People with Talent!): How To Unleash Your Creative Potential by America's Master Communicato</i> )	1
		Austin Kleon ( <i>Steal Like an Artist: 10 Things Nobody Told You About Being Creative</i> )	1
		Del Close, Halpern i Johnson ( <i>Truth in Comedy: The Manual of Improvisation</i> )	1
		Klanten, Ehmann i Schulze ( <i>Visual Storytelling: Inspiring a New Visual Language</i> )	1
		Phil Beadle ( <i>Dancing About Architecture: A Little Book of Creativity</i> )	1
		Jonathan Gottschall ( <i>The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human</i> )	1
		Stephen Johnson ( <i>Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation</i> )	1
		Richard Pascale ( <i>The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problem</i> )	1
		Tina Fey ( <i>Bossypants</i> )	1
		Kelly i Littman ( <i>The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization</i> )	1
		Todd Henry ( <i>The Accidental Creative: How to Be Brilliant at a Moment's Notice</i> )	1
		Rian Hughes ( <i>CULT-URE: Ideas Can Be Dangerous</i> )	1
		Gianni Rodari ( <i>The Grammar of Fantasy: An Introduction to the Art of Inventing Stories</i> )	1
		Ralf Langworst ( <i>How to Catch the Big Idea: The Strategies of the Top-Creatives</i> )	1
		Frank Rose ( <i>The Art of Immersion: How the Digital Generation Is Remaking Hollywood, Madison Avenue, and the Way We Tell Stories</i> )	1
		Mark Levy ( <i>Accidental Genius: Using Writing to Generate Your Best Ideas, Insight, and Content</i> )	1
		Clay Shirky ( <i>Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age</i> )	1
		Gavin Eislser ( <i>A Book Full of Storytelling Tips</i> )	1
16	Cursos i seminaris recomanats sobre creativitat	<i>Master's Degree in Creativity</i> (Buffalo State University de Nova York) -no especialitzat en comunicació-	1
		<i>Creative Problem Solving Institute's annual conference</i>	1

Nota: Si un tema apareix dues o més vegades en una mateixa entrevista, s'ha comptabilitzat com una única aparició.

Font: Elaboració pròpia

### - Trajectòria professional dels entrevistats (categoria 1)

Tots els entrevistats tenen més de quinze anys d'experiència en el sector de les relacions públiques, i formació en àmbits com el periodisme, el disseny gràfic, la història de l'art i la filologia i la literatura. Es detecta doncs una formació molt variada, com es desprèn del relat personal d'un dels entrevistats,

When I first started at university in the early 1980s, I was initially attracted to advertising – mostly because of Darren Stevens, the

husband of Samantha Steves from the American television comedy “Bewitched.” Unfortunately there wasn’t a degree program for advertising at my university, so eventually settled on journalism and mass communications. I also have an associate’s degree in graphic design and art history. [A1]

- **La creativitat és necessària en el sector de les relacions públiques (categoria 2)**

La majoria dels directors creatius entrevistats (3 de 4) estan d’acord en que la creativitat és necessària en la mateixa mesura tant en el sector de la publicitat com en el de les relacions públiques. És a dir, que una campanya de relacions públiques requereix el mateix grau de creativitat que una de publicitària. Un d’ells (1 de 4), però, va més enllà, al considerar que les relacions públiques requereixen més creativitat que la publicitat,

PR campaigns require more creativity. Why? Because an ad campaign can be a 30 [seconds] TV spot or a 200 word print ad and then the story is done. But with PR, the storytelling can extend with multiple layers and pass-along opportunities. [...] Also, once the print ad or TV spot is completed, it just lives in static form while a PR campaign's destiny is undetermined and depends on how it is received and viewed by the recipient. Finally, a PR campaign often has to get past a reporter/blogger to be seen/heard so that additional layer of storytelling to a gatekeeper adds an additional complexity to creating a breakthrough campaign. [A4c]

Tot i així, fan especial referència al fet que a les consultores de relacions públiques no existeixen equips creatius, al contrari del que succeeix a les agències de publicitat.

In an advertising agency, creativity is a discipline in its own right you have creative ‘teams’ usually of two people – a graphic designer and a copywriter. They take the brief and work on it exclusively together. [A3]

Alguns directors creatius opinen que el fet que no existeixin equips especialitzats en creativitat dins les agències de relacions públiques provoca que els seus professionals no desenvolupin tant la creativitat com els seus col·legues del sector publicitari.

I think – very generally – that often people working in communications aren’t allowed to use their creativity as much as people in advertising might, mostly because advertising has people who focus on developing a creative product. [A1]

La creativitat es considera necessària en relacions públiques perquè cada vegada més els mitjans de comunicació tradicionals estan més saturats i s’obren noves vies de comunicació per arribar als públics (sobretot gràcies a les noves tecnologies i la web).

[With] The new media landscape – you have to be more inventive to reach your target audience, both online and offline. [...] So, we need to produce more news stories, more often, and that demands constant creative thinking. [A3]

Because consumers are becoming more and more marketing savvy, they can distinguish between a paid ad and an editorial story line. [A4c]

In a big crowd we need to ensure our message is deliberately different to distinguish ourselves from the rest. [...] Traditionally corporate communication campaigns appeared deliberately ‘unflashy’ so as to ensure the weight was on the message, not the medium. Today



corporate campaigns need to reflect a true understanding of brand values just as a consumer one. [A2]

In today's world of information overload, it is more difficult than ever to gain the attention of consumers. This is what makes creativity so essential to public relations – if a brand is not telling its story in a unique and creative way, it is fading into the background. Thus, the link between effective communication and creativity is incredibly important.[A4b]

- **La creativitat és necessària en totes les àrees d'especialització de relacions públiques (categoria 3)**

Els directors creatius coincideixen en afirmar que totes les àrees d'especialització de les relacions públiques (siguin àrees d'especialització per sectors, per tipus de públic o per les tècniques de relacions públiques que s'utilitzen) requereixen el mateix grau de creativitat.

If you look at creativity ultimately as the primary way to solve problems, EVERYTHING needs creativity. [A1]

Creativity in messaging is always important: it gives the fresh approach we desire to ensure the message get across. In this sense it is equally important across all channels and PR specialities. [A2]

Every communications channel requires creativity, including social platforms, blogs, traditional media, mobile, in-store and more. Do online channels require "more" creativity the others? No. The most creative solution conveys the message in a new, exciting or unexpected way; this applies to channels new and old. [A4e]

I think all PR specialities need creative thinking – they all need us to look at familiar material or information with a fresh pair of eyes, then find new insights and use these to create new content and new points of view. [A3]

All aspects of PR require creative thinking, given the additional hurdle of earned interest, whether it be via a journalist or ever more so the direct to consumer gateway of securing social endorsement via social media channels. [A4a]

Tot i així, un d'ells considera que en comunicació de màrqueting, o aquella comunicació que va dirigida al consumidor -que també és la que més competència té en el camp de la publicitat-, es requereix més creativitat per la saturació d'impactes als quals està sotmès aquest públic,

If there was one discipline which requires more creativity than most, it would be the brand marketing space simply because it is so cluttered.[A4a]

- **Funcions d'un director creatiu en relacions públiques (categoria 4)**

Dins d'una agència de relacions públiques, la principal funció d'un director creatiu és la d'estimular la creativitat dins l'empresa, principalment dels equips de comptes, amb l'objectiu d'eleva el nivell creatiu de les propostes de comunicació que es proposen als clients.

Per tal d'aconseguir-ho, entre les seves funcions hi ha l'organització de *brainstormings* i *workshops*, i la formació en creativitat dels empleats. Aquesta formació la duen a terme a través de l'organització de sessions específiques, de la difusió de *case studies* a través de la intranet i de la redacció d'articles que envien via *newsletter* a tots els empleats de l'agència.

I am [...] part of the agency's broader Creative Community that connects staffers around the world who have roles devoted to creativity for sharing best practices. [A4c]

A la vegada, és freqüent que els directors creatius estiguin també directament involucrats en comptes específiques, és a dir, que tinguin assignats clients pels quals hagin de planificar campanyes, actuant així com a consultors sèniors de l'agència.

I was always available to discuss client briefs, to act as an extra pair of eyes to make sure we were looking in the right place for ideas. I was also encouraged to challenge colleagues' thinking, to help ensure they were following the right strategy and being bold in their thinking. [A3]

I work with account teams [...] to develop creative program ideas for clients. [A4c]

D'altres, se centren en campanyes dirigides a un públic concret, com ara els consumidors, aplicant campanyes de comunicació integrades.

As Creative Director my job is to develop integrated communication campaigns designed to transmit core brand values via innovative and enriching consumer experiences that build lasting bonds with the consumer. This requires a solid understanding of the planning process, creative platform development and multichannel execution. [A2]

Pel que fa a aquesta vinculació més directa amb els clients, un dels directors creatius menciona com a tasca pròpia del seu càrrec la defensa davant dels clients de la idoneïtat de les propostes de campanya plantejades (i de la idea creativa subjacent). Una funció que opina que de vegades és difícil.

Everyone thought we had a fun job, but I actually remember it as difficult because to be effective we also had to be disruptive – to challenge the client (and client team), to push the boundary of idea acceptability. [A1]

Dins les funcions d'un director creatiu també hi ha la d'ajudar als equips de *New Business* en la cerca de nous clients,

I also work with our business development team on the creative process for securing new clients. [A4c]

Però a nivell global, la funció d'un director creatiu és liderar l'aplicació de la creativitat, actuant amb un rol de *facilitador* que té com a objectiu estimular el pensament creatiu dels empleats i també dels clients.

[...] a large part of my role was to facilitate brainstorming sessions and workshops, with colleagues and often with clients, to help them expand their thinking and respond to client briefs. I also worked with individuals and small group. [A3]

Creative directors or leaders in each office may facilitate brainstorm sessions to generate new ideas for a campaign; these sessions pull in employees from many different backgrounds to gain their perspective and fresh thinking. [A4e]

Per aplicar la creativitat en el sector de les relacions públiques, els directors creatius destaquen la importància de dur a terme investigació. Investigació sobre el comportament dels públics específics -arribant a organitzar *focus group* i altres tècniques d'investigació-, però també sobre tendències i novetats que emergeixen en el propi sector. De vegades, aquesta recerca la duen a terme ells mateixos, però d'altres compten amb l'ajuda d'equips interns o de *partners* (normalment altres empreses del grup de comunicació).

#### - **Equips creatius en relacions públiques? (categoria 5)**

Pel que fa a les característiques dels equips creatius dins les agències de relacions públiques, sembla que no existeix una estructura estàndard ni un perfil específic per a formar-ne part. De fet, és habitual que quan una agència disposa d'un director creatiu, aquest treballi sol i sense un equip propi consolidat, denominat específicament 'equip creatiu'. El director creatiu sol assessorar als equips de comptes i treballar conjuntament amb ells en casos concrets. Com un d'ells explica: "I had no staff apart from the some part-time support from a personal assistant" [A3].

És a dir, tot i que el director creatiu pot treballar puntualment amb altres membres de l'agència en projectes concrets (quan treballen per exemple en la preparació d'un *pitch* o en l'elaboració d'una proposta de comunicació), no és habitual que comptin amb un equip de professionals especialitzats en creativitat.

Així mateix, en els casos que un director creatiu busca personal de suport, el busca entre directors de comptes o altres membres de l'agència. És a dir, *no* és habitual dur a terme processos de selecció buscant incorporar professionals especialitzats en creativitat, sinó que es tendeix a cercar entre els propis treballadors de l'agència aquells qui destaquen per la seva creativitat, per ser especialistes en diferents àrees d'execució o per tenir capacitat per estimular equips (tinguin un perfil de facilitadors).

Un dels directors creatius entrevistats subratlla que per a convertir-se en membre de l'equip creatiu ajuda: tenir coneixements de màrqueting, saber redactar i haver treballat per a clients de diversos sectors, malgrat que el més important és la motivació i la passió per la creativitat,

A background in marketing and writing are key but also just having a creative gene/passion is important to this career path. Working on many different clients gives a broad range of experience which can be pulled from in a creative role. [A4c]

Tot i no ser el més habitual, en alguns casos hi ha consultores on es creen equips creatius per a donar servei a casos de comunicació de consum, formats per especialistes en investigació del consumidor, *social media*, etc.

We didn't recruit for positions. Most of the time, we simply knew someone was good at both facilitation and creativity, and if a region could support a full-time position, we hired someone internally. [A1]

[...] we pool together creatives who are specialists in different types of execution, not just in big idea development. [A2]

#### - **La creativitat en el procés de relacions públiques (categoria 6)**

La creativitat s'aplica en l'elaboració de propostes de campanyes de comunicació seguint un procés més o menys definit que varia segons les agències i els directors creatius.

La primera fase consisteix en l'estudi del brifing. A partir d'aquí, les fases més habituals són la definició dels objectius, dels públics, de l'estratègia, del missatge i de les accions.

First you need to set the right parameters for creative thinking: (1) you need to have clearly defined objectives, (2) you need to understand the current news agenda, (3) the time period of the campaign, (4) and you need to have a clear picture of the target audience(s) and how they think, how they feel. [A3]

We start with in depth consumer research to define the brand promise and the consumer insight to develop creative multi-disciplinary campaigns capable of transmitting key brand messages effectively and building solid relationships with consumers. [...] Everything starts out with a desire to create a communication strategy, not a press release or a snazzy one off tactic. [A2]

Pel que fa específicament a la definició dels objectius, un dels directors creatius recomana que és important estar obert des de l'anàlisi del problema comunicatiu a noves maneres d'abordar-lo. Així, posa com a exemple que a vegades intentar buscar "maneres d'aconseguir més cobertura mediàtica" -un objectiu que es fixen molts dels professionals del sector- pot fer que s'oblidi de pensar en maneres alternatives d'arribar al públic potencial. Tal com indica un dels directors creatius entrevistats: "If you start your brainstorming with the same objective, you'll mostly finish with the same tactics" [A1].

Hi ha agències que disposen d'una metodologia pròpia, que apliquen seguint uns passos definits. Una d'aquestes metodologies pròpies és la coneguda com a *Perception Management*, de Burson-Marsteller, creada el 1994 a partir del desenvolupament d'una tècnica originària de l'agència de publicitat del grup (Young & Rubicam). Aquesta metodologia parteix de la formulació de 6 preguntes: Quin és l'objectiu comunicatiu?, Quins obstacles hi ha per assolir-lo?, Quin és i quines característiques té el públic al qual ens volem dirigir? Quin és el missatge que els adreçarem? Quina idea usarem perquè el missatge arribi al públic definit?

Aquest procés és molt similar al tradicionalment emprat per a l'elaboració de propostes i plans de comunicació (definició d'objectius, elaboració del mapa de públics, elaboració del DAFO -debilitats, fortaleses, amenaces i oportunitats-, definició de l'estratègia, definició d'accions, calendarització).

I've seen most of the methodologies of the big and medium-sized agencies, and all of them follow a similar pattern. In fact, if you look at any strategic or creative brief, most will follow this system in one way or another. [A1]

## - Tècniques de creativitat per aplicar en relacions públiques (categoria 7)

Els directors creatius mencionen que existeixen moltes tècniques de la creativitat que es poden aplicar en relacions públiques, quelcom que hem comprovat també en l'elaboració del *Marc teòric*.

There are hundreds of techniques for creative thinking. It is important to vary and rotate the techniques you use, to help keep the thinking process fresh. [A3]

Entre totes elles, el *brainstorming*<sup>144</sup> o 'pluja d'idees' sembla ser una de les tècniques creatives més utilitzades en el sector.

---

<sup>144</sup> Com hem vist al capítol *Marc teòric*, aquesta tècnica grupal va ser proposada per Alex Osborn l'any 1953 per ajudar en la generació d'idees.

Els *brainstormings* en relacions públiques s'organitzen per a l'elaboració de propostes de comunicació que es presentaran a concursos, i també per a projectes de comptes consolidades. El seu objectiu pot ser pensar en com s'organitzarà un acte, com es desenvoluparà una acció dirigida a mitjans de comunicació, etc.

A les reunions de *brainstorming*, solen participar-hi diversos membres de l'agència, en funció de l'objectiu final. Així, poden ser-hi convidats els membres de l'equip que gestiona la compte, membres de l'agència que són molt experts en una tècnica concreta, els membres més sènior, etc.

Creative brainstorms will involve anything from 6-10 people, usually, and everyone is able to contribute. [A3]

We get all the best and brightest brains in a room and let the imaginations go! [A2]

Altres tècniques de la creativitat que alguns directors creatius apliquen són:

- Les tècniques creatives proposades per Michael Michalko a *Thinkertoys* (1991), *Thinkpak* (1994) i *Cracking Creativity* (2001). De fet, Michalko és l'autor que més citen els entrevistats,

One of the most practical resources I have come across in recent years for techniques which actually yield results, regardless of channel or discipline, is Thinkertoys by Michael Michalko. A trusted source for when inspiration is hard to come by.[A4a]

- La tècnica d'*atributs i elements*, que consisteix en llistar tots els elements, components i propietats que conformen un problema per tal d'analitzar-los de manera aïllada per a que puguin servir d'estímul per a la generació de noves idees.
- La tècnica de les *metàfores i analogies*, que consisteix en comparar dos elements aparentment no relacionats entre sí forçant la cerca de semblances que puguin actuar com a estímuls per a la generació de noves idees.
- El *force fitting*, tècnica que consisteix en forçar associacions entre elements totalment diferents, moltes vegades contra la lògica, per tal que sorgeixi una tercera idea. Es refereix a la tècnica de relacions forçades proposada per Charles S. Whiting l'any 1958.
- La *lliure associació*, que parteix de fer servir qualsevol tipus d'estímul (un quadre, una paraula, un pensament...) per a generar associacions d'idees, emocions i sentiments. Una de les tècniques derivades d'aquest principi és la dels *mapes mentals*, tècnica proposada per Toni Buzan l'any 1991.
- Les *tècniques de pensament lateral* proposades per Edward De Bono.
- Les tècniques proposades per Van Oech a *A Kick in the Seat of the Pants* (1986) i *Expect the Unexpected* (2002) i *A Whack on the Side of the Head* (2008).

Observant amb més detall aquestes recomanacions fetes per part dels entrevistats, creiem interessant destacar que James M. Higgins (1994) descriu la creativitat relacionant-la amb l'originalitat i la imaginació, definint-la com un descobriment o combinació d'idees, i com una capacitat que duia a solucions efectives. És autor de *101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of new ideas for business* (1994), on descriu tècniques grupals i individuals per tal d'estimular la generació d'idees en l'entorn dels negocis, entre les quals inclou els mapes mentals i el *brainstorming*.

Arthur B. Van Gundy fou catedràtic de Comunicació a la Universitat d'Oklahoma fins l'any 1976 i membre també de la Creative Education Foundation. És autor, entre molts altres llibres i articles, de *101 activities for teaching creativity and problem solving* (2005), i va exercir també com a facilitador de *brainstormings* per a grans

corporacions. És també autor de dues tècniques per al desenvolupament de la creativitat: *The Product Improvement CheckList* (1985) i *the Circles of Creativity* (1985).

James R. Evans és autor de *Creative thinking in the decision and management sciences* (1991) on destaca que és important que en les sessions de *brainstorming* imperi un ambient relaxat en que hi hagi lloc per l'humor, ja que el sentit de l'humor ajuda a allunyar la negativitat, un element que limita la creativitat. El sentit de l'humor, a més, ajuda a mirar el problema des d'altres punts de vista i a trobar-hi solucions inusuals. Tal com expressa l'autor, "this doesn't mean to have a laugh-fest without purpose. It means allowing people to explore new avenues and thought in a risk-free environment" (p.12).

Franck Frommer és un periodista francès autor de *La pensée Power Point: enquête sur ce logiciel qui rend stupide* (2011), on critica l'ús d'aquest programa durant les presentacions ja que considera que amb ell es dóna més importància a l'exhibició i que es contamina el discurs, ja que molts oradors es limiten a repetir les frases projectades a la pantalla davant d'un auditori. Frommer critica també l'ús superflu de les imatges que s'incorporen a algunes diapositives amb una finalitat merament estètica.

Altres recomanacions que fan els directors creatius entrevistats són visitar la pàgina web de Garr Reynolds ([garreynolds.com](http://garreynolds.com)) i aplicar les tècniques que descriu Van Oech ([creativethink.com](http://creativethink.com)).

Garr Reynolds és professor associat de *Management* a la Kansai Gaidai University i també col·laborador d'Apple. És un expert en *branding* i en com convertir una marca en quelcom desitjable a nivell emocional per part dels consumidors. Per a Reynolds, la marca és un dels béns més preuats d'una organització, per la qual cosa considera que la seva construcció requereix temps i una visió estratègica que requerirà també l'aplicació de campanyes de màrqueting i de relacions públiques. Però recorda que, per sobre de tot, és important que els valors de la marca siguin integrats per part de tots els treballadors i col·laboradors vinculats a l'organització.

"The brand is what a company stands for, it is their reason for existence. Every aspect of the firm is "the brand" so it is critical that the people (employees) within the company be the biggest evangelist of the brand.[...] The well developed and maintained brand serves as the foundation for the firm's PR and integrated communications. Without a strong, differentiated brand, all the communications, PR, and marketing will be of little use."<sup>145</sup>

Algunes consultores de relacions públiques disposen també de tècniques de creativitat pròpies, com ara la *Blue Cow* de Hill + Knowlton Strategies, un *workshop* en el qual s'exercita la creativitat amb exercicis pràctics.

I have always believed in the need to teach creative thinking to colleagues. In 2000 I developed the 'Blue Cow' workshop in creative thinking which I taught to 150 colleagues in London. Later I taught the workshop in the USA, Canada, Germany, Norway and Holland.  
[A3]

Ketchum és una altra de les agències que empra recursos propis en matèria creativa, concretament *Mindfire*<sup>146</sup> i *IdeaShop*<sup>147</sup>,

---

<sup>145</sup> Garr Reynolds oficial site. *Branding*. [en línia]. Actualitzat 2004 [consulta: 27 agost 2011]. Disponible a: <<http://www.garreynolds.com/Branding/index.html>>

<sup>146</sup> *Mindfire* és una xarxa global formada per estudiants de més de 50 universitats d'arreu del món que col·laboren amb Ketchum a l'hora de buscar solucions creatives per als clients de l'agència que formen part del rànquing Fortune 500. *Mindfire* [en línia] [consulta: 5 d'agost de 2013] Disponible a: <<http://www.ketchum.com/mindfire>>

At our agency we have many tools that help inform creative thinking beyond traditional brainstorms and research of our target audiences and client industries. We can tap into Mindfire which is a crowd-sourcing tool of college students worldwide, we can access inspiration from our IdeaShop library of past thinking and we can test thinking through our passion panels of lifestyles/interests.[A4c]

Un dels directors creatius ressalta que no poden desvincular-se les tècniques de creativitat de les tècniques estratègiques.

In addition to the creative techniques, most educated practitioners in public relations also use strategic techniques. (Personally, I don't see how you can separate good strategy from good creative, and vice versa.) [A1]

Pel que fa a les tècniques, però, els directors creatius que treballen en el sector de les relacions públiques coincideixen a destacar que moltes d'elles són similars a les que s'utilitzen en el sector publicitari.

Our jobs as creative directors [...] were much like a creative director in an advertising agency. [...] we use the same types of creativity techniques [A1]

[...] We work much like an advertising agency. [...] Our difference is in the execution [A2]

Per un dels directors creatius entrevistats aquestes tècniques creatives, que també s'apliquen al sector publicitari, haurien de basar-se en el que coneixem per *pensament lateral*<sup>148</sup> i que tinguin molt en compte l'*insight*. En aquest sentit, expressa que "lateral thinking techniques which start from a position of insight into the needs and desires of the target will deliver the right results" [A4a].

El que *varia*, però, és *la manera d'aplicar-les*, ja que com apuntàvem, en relacions públiques no existeixen equips especialitzats en creativitat. Així, els directors creatius poden seleccionar a perfils diferents dins l'agència per desenvolupar una tècnica creativa.

Una de les diferències més significatives que ressalten els entrevistats en aquesta fase és que el procés creatiu en relacions públiques es gestiona de manera diferent a com es fa tradicionalment al sector publicitari, ja que a les agències de relacions públiques no es treballa amb duples creatives (copy+art) formades per professionals especialitzats en creativitat, sinó que en aquest procés s'involucra a grups de professionals (molts d'ells de comptes),

Specific techniques used have been different to those used in advertising, given the more group dynamic in brainstorming, as opposed to creative pairs working solus. The need for in-built upfront editorial (socially earned) interest means PR creatives need to think more laterally and put entertainment first. [A4a]

---

<sup>147</sup> *Ideashop* és una base de dades pròpia de l'agència Ketchum que conté diversos recursos (bibliografia, articles, *case studies*...), que poden consultar els membres de l'agència. *Ideashop. An idea & information exchange* [en línia] [consulta: 5 d'agost de 2013] Disponible a: <<https://ideashop.ketchum.com>>

<sup>148</sup> La descripció del concepte de *pensament lateral* (De Bono, 1991) es troba a l'apartat *Teories de la creativitat*, del capítol *Marc teòric*.

- **L'entorn creatiu en relacions públiques (categoria 8)**

Pel que fa a les característiques d'un entorn a les agències de relacions públiques que estimuli la creativitat, o quins són els elements que encoratgen la creativitat, els directors creatius coincideixen a subratllar que és important crear un clima de confiança, llibertat i obertura, per tal que els membres de tots els equips puguin deixar fluir la seva curiositat, se sentin còmodes per experimentar i expressar noves idees sense por a que aquestes siguin censurades immediatament.

The atmosphere must encourage creativity, by giving them many opportunities to express their ideas such as through facilitated brainstorming. [A3]

While there always will be outside influences that challenge our creative thinking, an atmosphere of openness, curiosity and experimentation enables creativity to truly flourish. [A4d]

Eliminar els prejudicis i posposar l'avaluació de les idees són també recomanacions que citen per tal d'estimular la creativitat entre els equips.

We need a blend of confidence and freedom: confidence in working with the best information and experience as well as the freedom to use this without judgement. If we believe something could be done, it probably can. [A2]

Es tracta, en definitiva, de donar suport, d'animar als professionals a assumir més riscos, a que no tinguin vergonya a l'hora de presentar noves idees, ja que consideren que una idea creativa es caracteritza per ser arriscada i que estimular la creativitat implica ajudar a expandir les possibilitats i estar oberts a noves idees.

I see – personally or indirectly – clients and agencies trying the same tactics over and over, and somehow expect the repetition to increase business results. [...] I really defy anyone to show me a boring, been-there-done-that P.R. tactic which broke the records. [A1]

Even in the face of difficult circumstances, if people feel they have the right mix of challenge/push back and support in the spirit of finding the best idea, they are more likely to flourish. [A4d]

Bàsicament, tot es redueix, segons els professionals entrevistats, a eliminar la negativitat, que, com veurem, consideren que és un dels principals factors que dificulten la creativitat.

Per estimular la creativitat, els directors creatius recomanen doncs crear situacions i fer servir tècniques que trenquin amb les barreres de la negativitat. També emfatitzen sobre la importància de formar en creativitat als empleats que treballen a les consultores de relacions públiques.

Most people have no articulate and specific idea what creativity is. And yet, we expect people to be able to perform creativity. You wouldn't expect an employee to perform any other skill without training, why creativity? [...] I think any workshop or course which helps educate a person on a new skill or knowledge has the residual affect of also helping them build their creative skills. At the end of the day, it's about finding any type of learning activity which puts new thoughts, stimulus and ideas into your brain – which ultimately finds it way out by creating news ideas for other problems. [A1]

Pel que fa a la importància de la formació en creativitat, els directors creatius subratllen que a vegades la creativitat no es pren tan seriosament en relacions



públiques com altres temes, per la qual cosa creuen que és imprescindible que la creativitat sigui reconeguda com un aspecte de cabdal importància en el sector i que els professionals que l'apliquin siguin valorats i premiats.

It is important for people in a PR agency to see that creativity is valued and rewarded. Creativity is not just window dressing in a presentation; it wins business. [A3]

I'm always amazed when I'm brought in to talk about agencies' training calendars, and creativity – one of the things which ranks very high with employees – never seems to get on to a final list of “acceptable” training curricula. [A1]

Un altre dels aspectes que consideren pot incrementar el grau de creativitat són els estímuls visuals, ja sigui en la decoració de l'espai de treball, ja sigui a través de la cerca d'imatges per Internet. Les característiques físiques pròpies de l'oficina es creu que poden influir en l'estat d'ànim dels treballadors i, en conseqüència, també en la seva creativitat. Aquest aspecte, però, no es considera únic i determinant, sinó un més que s'ha de sumar a altres elements -com els prèviament mencionats- per tal d'acabar configurant un entorn creatiu.

[...] it is also about the decor of an agency – there needs to be visual stimulus and/or an environment that encourages thinking and energy. [A3]

I know lots of people who think the physical dynamics of an organisation's atmosphere are an important part of developing a creative culture – and to some extent, I agree. But if all people do is paint the walls bright colours – and that's it – it won't work. [A1]

#### - **Elements que limiten la creativitat en relacions públiques (categoria 9)**

Com veïem, el principal element que limita la creativitat en relacions públiques és, segons els directors creatius, la negativitat. Negativitat entesa com a por a equivocar-se, inseguretat, temor a la reacció dels supervisors, por a fer el ridícul, por a no ser acceptat pel grup, etc<sup>149</sup>. La negativitat dificulta l'assumpció de riscos.

People are negative for many reasons, and it comes in many forms. [...] By allowing critiques, 'devil's advocates', 'the voice of reason', or any other outlandish comment into the brainstorm, you are destroying the foundation of creating something new. [A1]

Fear. Fear of the unknown; fear of being wrong; fear of risk. It starts with the person brainstorming. Fear makes us edit ourselves. It exists at the account management level on the agency side and on the client side. [A4d]

Many people keep creative ideas to themselves because they fear being judged/that the ideas aren't strong enough to be shared– I've found this especially true with people who hold positions in areas of PR that are perceived as non-creative, such as our corporate/healthcare practices.[A4b]

These phrases don't help: 'I don't like that' (try it, you just might like it), 'That won't work' (never know till you try), 'That's already been done' (we could do it differently or better). [A2]

---

<sup>149</sup> Com hem vist al *Marc teòric*, es tracta de bloquejos emocionals típics de la creativitat identificats per autors com Van Oech (1987) o Simberg (a David i Scott, 1992) i les frases tipificades com a *assassines de la creativitat* l'any 1958 per Charles H. Clark.

Vinculada a la negativitat identifiquen també com a limitador de la creativitat la rapidesa en què s'emeten judicis, considerant que és important saber aplaçar l'opinió i la sanció durant el procés d'exposició de noves idees<sup>150</sup>.

We have to 'un-learn' some behaviours in order to think creatively. [...] filtering is essential, but not when it is done too quickly. We need to take off our 'mental' filters for a while and look at the bigger picture, before come up with a solution. [A3]

Churn/lack of decision making. Many times we will brainstorm something to death – in other words we will not stop, put a stake in the ground, and stand behind an idea we believe will work. [A4d]

Un dels directors creatius creu que aquesta tendència a avaluar les noves idees (pròpies o alienes) just després que aquestes hagin estat plantejades, no només succeeix en el sector de les relacions públiques, sinó que és quelcom generalitzat entre la població i que una de les seves causes és el propi sistema educatiu, que no estimula el pensament creatiu<sup>151</sup>. Així, afirma que: “I don't think anyone has enough creative skills, because most of our education systems do not teach or encourage creative thinking” [A3].

En segon lloc, l'altre element més mencionat com a limitador de la creativitat en relacions públiques és la manca de temps,

[...] the client teams don't have time to devote to good brainstorm techniques. [A1]

Time pressure is one of the main elements that limit creativity in PR. Because we are working with the news agenda, we have to think very quickly compared to advertising agencies who may have several months to plan a campaign and develop ideas. [A3]

Everything in PR happens so fast, and can be so reactionary, that it is difficult to give enough time to the pursuit of creative ideas. [A4b]

Un dels directors creatius entrevistats, assenyala que tenir massa temps també pot restringir la creativitat, “time can be our enemy in two ways: (1) Too little time can lead to panic, and short-changing the creative process (limiting our ideation to one brainstorm); (2) Too much time can lead to overthinking” [A4d].

Relacionada amb la pressió del temps, es cita també la *manca de més investigació* en el procés de relacions públiques, que permeti trobar nous estímuls per a la creativitat: “sometimes lack of research can also be a factor, so that the 'raw material' for creativity was limited” [A3].

Un altre aspecte que pot limitar el potencial creatiu dels membres dels equips de comptes és la seva vinculació amb els clients, que pot dificultar-los distanciar-se del problema i agafar la perspectiva necessària per a aportar idees diferents.

[...] people work so much more intensely than in the past, and by becoming so ingrained with a client and their business, they becomes less and less able to be creative. The old adage is true: “The more you know about a topic, the less creative you'll be. [A1]

De la mateixa manera, es menciona que el propi procés de relacions públiques, tal com s'aplica a les grans agències, fa que els equips estiguin hiperespecialitzats i que

---

<sup>150</sup> Quelcom també recalcat per autors com Osborn (1953) i De Bono (2007).

<sup>151</sup> Aquesta vinculació entre la por a ser creatius i les característiques del sistema educatiu ha estat àmpliament estudiada per Ken Robinson (2005, 2007).

això limiti la creativitat, al dificultar que s'abordi el problema comunicatiu del client des d'una obertura de mires i un enfocament més global,

Many of our account teams have clients with formal integrated marketing processes and many agency partners with whom to coordinate planning. Process keeps everyone one track, but if you are too rigid it can limit creative opportunities. Allow room for ideation inside and outside of the process. [A4d]

- **L'avaluació de la creativitat en relacions públiques (categories 10 i 11)**

Una vegada obtingudes diverses idees creatives, a les agències de relacions públiques no sembla existir cap mètode sistemàtic per tal d'avaluar-les i decidir quina és la que es proposarà al client. Fixar aquest criteri pot ser complicat, però es considera d'una importància cabdal.

You don't have a contest of any type without having "rules" as to who wins. Doesn't it make sense to have criteria – decided objectively, determined in advance of the brainstorm – to help guide the participants toward the best idea? [A1]

Un aspecte clau és valorar què està disposat el client a acceptar. En aquest sentit, un dels mètodes que fan servir alguns directors creatius és el de pactar prèviament amb el client quin serà el criteri que es farà servir per escollir la millor idea. Per tal de fixar-lo, es demana al client que descrigui quin tipus d'acció de comunicació espera. Tal com indica un dels entrevistats, "the only way I've ever been able to find it is to agree with the client or brainstorm sponsor in advance what criteria will they use to choose the best idea" [A1].

A l'agència Ketchum, els seus responsables creatius destaquen que, en l'avaluació d'idees, analitzen si aquestes aconsegueixen els paràmetres estratègics prefixats abans d'iniciar el procés creatiu, entre els quals inclouen: si s'ajusta a les expectatives del client, si compleix els objectius marcats i si dona resposta a l'*insight*.

To evaluate creative ideas, we set strategic parameters before ideation. After we have generated ideas from various sources, we narrow to a short list, then evaluate them against strategic parameters. Do the idea deliver on the core insight? Does it meet expectations set forward by clients? Will it help us achieve our awareness or behaviour goals? Are we excited about the idea? The concepts that deliver on these parameters are the ones likely to be presented to clients. [A4d]

Un altre dels directors creatius menciona que algunes de les característiques que ha de tenir una idea creativa en relacions públiques, a partir de les necessitats plantejades pels clients, poden ser:

- Ajudar a assolir els objectius de negoci o els de màrqueting i comunicació.
- Ajudar a resoldre el problema comunicatiu.
- Demostrar un retorn en la inversió.
- Adreçar-se al públic específic.
- Augmentar la confiança en la marca.
- Ser adaptable i poder materialitzar-se en diferents accions de comunicació i fent servir diverses tècniques de relacions públiques.
- Tenir presència a Internet.
- Formalitzar-se en un gran esdeveniment o tenir lloc en un període de temps determinat.
- Afavorir la participació del *target*.

- Complementar les accions publicitàries i de màrqueting directe.
- Crear sorpresa i neguit a la competència.

Un altre dels criteris que s'utilitzen en el moment d'avaluar la idoneïtat d'una idea creativa, és aquell que té en compte el que està oferint la competència, intentant aportar quelcom diferent.

En la decisió sobre quina serà finalment la idea escollida per a una campanya de relacions públiques, el director creatiu hi té un pes important (sempre i quan existeixi aquesta figura dins l'agència). Tot i així, els directores creatius destaquen que es tracta d'una decisió col·laborativa, en la qual hi participen diversos professionals de l'agència malgrat no tots tinguin el mateix poder de decisió. Segons l'opinió d'un dels directores creatius internacionals, "creativity doesn't like a democracy. General consensus, unfortunately, isn't always the reason" [A2].

Tot i que en determinades ocasions hi intervenen diversos professionals, les figures dins l'agència que tenen més pes a l'hora d'escollir la o les idees que es presentaran al client són el responsable del projecte (generalment el director del compte) i el consultor més sènior (generalment el director de l'oficina).

The Big Idea will usually be a collaborative decision, although the leader of a pitch or the leader of an account team would have the final word. [A3]

It is usually a decision between the project owner [...] and the most senior account or agency director.[A2]

[...] the account director is usually the final decision maker on day-to-day creative decisions.[...] account managers typically make the final decision as to what idea or ideas the client sees. Other counsellors an account team might call upon include planners, practice leaders, specialists and other agency leaders. [A4d]

## - Web 2.0 i creativitat en relacions públiques (categoria 12)

La influència de la web 2.0 en la pràctica professional de les relacions públiques segons els directores creatius no ha incrementat la necessitat de creativitat de les campanyes.

Communication is all about creating and maintaining conversations. On or off, via tweet or street, everything has to communicate the same message. [...] [Web 2.0] doesn't require more creativity of us in planning however it does allow us more creativity in execution. A good PR idea without 2.0 has all the makings for a great idea with 2.0. [A2]

De tota manera, sí que consideren que la web 2.0 estimula el pensament creatiu de tots els empleats. En aquest sentit, opinen que pot actuar com a font d'inspiració i que permeten a la vegada realitzar *solo-brainstormings*, és a dir, estimular la generació individual d'idees navegant per la xarxa. Com un d'ells indica: "the good news is that so much more is possible using the Web that I think it actually helps people be more creativity" [A1].

De tota manera, ressalten la importància de dur a terme profundes investigacions sobre com interactuen els públics a la xarxa abans d'implantar accions de comunicació que utilitzin aquests nous suports. Segons expressa un dels entrevistats, "I don't think the web requires more creativity than anything else – what it needs is a thorough understanding of how people use the web, their behaviour when online, and how they interact with brands in this space" [A3].

- **La figura del director creatiu en relacions públiques (categoria 13)**

Com ja apuntàvem al capítol dedicat a la *Metodologia*, la figura del director creatiu no està implementada de manera generalitzada en el sector de les relacions públiques, tal com expliquen els mateixos entrevistats, que resulten ser-ne excepcions, “because the role of creative director is fairly new or not standardized across agencies, the influence of that position varies widely from agency to agency” [A4d].

La poca implantació de la figura del director creatiu en el sector de les relacions públiques, es deu a diverses raons. Algunes de les causes apuntades pels propis directors creatius, és la falta de tradició. Al contrari del que passa en el sector publicitari on es va implantar fa anys en l'estructura d'agència l'equip creatiu, això no ha succeït en relacions públiques. Altres possibles causes són la falta de recursos que fa inviable el manteniment d'aquesta figura com a fixa en l'estructura d'una agència,

I used to have that type of role [...] – as did friends and colleagues who had similar positions in other agencies. But today, most P.R. agencies can not justify the expense of an individual focused solely on creativity. [A1]

Tot i així, es considera que el fet que no existeixen professionals amb el càrrec de director creatiu, això no significa que en una agència no hi hagi creativitat. En aquest sentit, es menciona que molts dels executius de comptes, dels directors de comptes i dels supervisors de comptes, actuen moltes vegades com a directors creatius, inclús sense saber-ho.

Larger offices and clients may have dedicated Creative Directors who lead creativity across client campaigns. Smaller offices and clients handle creativity within the client account team. Regardless, everyone across the agency participates in creativity at some point in their careers. [A4e]

There are millions of creative PR people out there. Unfortunately they are hidden behind the names Account Director, Account Supervisor and Account Executive. While it probably made their parents happy to hear the word “executive” in their children’s title, the truth is they should be proud of their creativity. [A2]

De fet però, tampoc existeix consens entre els propis directors creatius entrevistats sobre si el rol de Director Creatiu és necessari o no en les agències de relacions públiques. Així, alguns argumenten que no cal que existeixi aquest càrrec ja que la creativitat ha de sorgir de cadascun dels empleats que treballen a l'agència.

[...] everyone has the ability to be creative. It’s also a tremendous incentive for staff to create their own ideas because there’s a sense of pride. [A1]

O que aquest rol el pot assumir qualsevol dels membres de l'equip sènior de l'agència. Tal com expressa un dels entrevistats: “this person can be any senior leader: a Creative Director, CEO, Office Leader or Senior Account person” [A4e].

Altres, però, opinen que sí que és necessari, ja que si el que es vol és incrementar el grau de creativitat que pot oferir una agència, és imprescindible que tingui el recolzament de direcció. I si dins de l'equip directiu hi ha la figura del director creatiu, això afavoreix la implicació en l'estímul de la creativitat.

The key is for senior management to encourage it, reward it, and understand that creativity isn’t something tangible that can be added to a balance sheet. [A1]

I think each sector or division of the company needs its own creative director. Someone who is an expert in that specific sector and knows how to bring together the right creative resources. [A3]

Public relations agencies need someone to constantly promote and encourage campaign ideas that push the industry forward. [...] any good agency needs senior leadership to recognize the value of break through creative and push their clients to realize it too.[A4e]

En aquest sentit, consideren que la figura del director creatiu està més desvinculada del dia a dia amb els clients, la qual cosa els permet donar una visió més fresca, amb més perspectiva, i no tan condicionada.

[...] the client teams don't have time to devote to good brainstorm techniques. [...] people work so much more intensely than in the past, and by becoming so ingrained with a client and their business, they becomes less and less able to be creative. The old adage is true: "The more you know about a topic, the less creative you'll be. [A1]

Així doncs, el director creatiu actuaria també com un *assessor extern* que ajuda als equips de comptes a buscar noves maneres d'afrontar els problemes comunicatius.

#### - **Mida de les empreses consultores en relacions públiques i creativitat (categoria 14)**

Pel que fa a si la mida de les agències influeix en el grau de creativitat que poden oferir als seus clients, sembla no existir consens entre els directores creatius. Alguns opinen que les agències que operen a nivell internacional poden oferir als seus empleats l'oportunitat de treballar en projectes molt diferents enriquint-se de l'experiència de treballar en d'altres països.

Creative people adore freedom: they delight in working across geographies, channels and borders when it allows them freedom of expression and multiple sources of inspiration. In that sense I believe that international firms allow great teams to develop with a wide variety of international projects and stimulus, which is enriching to professional, client and agency alike. [A2]

Però, per altra banda, es considera que el més important és la qualitat de l'equip assignat a cada compte, i el saber adaptar-se a les necessitats específiques de cada client, entenent el mercat on aquest opera, i això de vegades ho poden fer igual de bé les agències locals que les multinacionals,

Ultimately local cultural knowledge and market familiarity is the key to great culturally connective ideas. Regardless of the size of the agency, it is the strength and quality of the office and the people working there which will determine the creative output.[A4a]

Alguns directores creatius apunten que el grau de creativitat que s'ofereix no depèn de la mida de la companyia, sinó de saber-se adaptar a les necessitats dels clients i de saber defensar davant d'ells les idees proposades.

If they are a global client then a global agency network can provide a better creative, collaborative approach. But there are some very creative local agencies that are tough competition. I don't think it's a question of one being better than the other; it comes back, as I say, to the needs of the client.[A3]

I don't think worldwide agencies are more or less creative than locals. What I think makes a successful agency is 1) their ability to understand the local dynamic between client and its consumers, 2)

their ability to develop creative ideas – truly, unusual and useless ideas, and 3) their ability to sell them to the client. By this I mean the agency makes an outrageous idea feasible, possible, manageable and do-able. [A1]

- **Percepció de la creativitat (categoria emergent)**

En les seves argumentacions, descriuen què entenen en relacions públiques per creativitat:

- Una manera de resoldre problemes comunicatius.
- Una manera d'aconseguir que el missatge arribi als públics objectius.
- Una manera de buscar múltiples alternatives i solucions noves i efectives.

Creative thinking (also divergent thinking) is about expanding the possibilities. [A1]

[...] creativity [...] is the basis of all great communication campaigns as it inspires a fresh look on subjects, requires us to stop and re-think the issues and sparks the ever desired dialogue. [A2]

La idea creativa és descrita com a diferent, arriscada, rellevant, imaginativa, fresca, i que implica als públics.

[...] it gives the fresh approach we desire to ensure the message get across. [A2]

By its very definition, there is no such thing as a Big Idea which is SAFE. A Big Idea must break the rules, be risky, and more than likely, cause lots of people to be anxious. [A1]

Així mateix, els directors creatius subratllen que la creativitat en relacions públiques requereix també molta experiència i coneixement del sector i del negoci dels clients.





## 7 Presentació dels resultats de la fase B (directius de consultores grans)

En aquest capítol es presenten els resultats de les entrevistes en profunditat de la Fase B de la investigació, realitzades a directius d'empreses consultores en comunicació i relacions públiques que operen a l'Estat espanyol i que s'han considerat de mida gran tenint en compte el seu nombre de treballadors i oficines. Concretament, s'ha entrevistat a màxims directius (incloent presidents, CEOs, vicepresidents, directors generals, socis fundadors i directors d'oficina) de: Bassat-Ogilvy Comunicació, Burson-Marsteller, Hill+Knowlton Strategies, Inforpress, Tinkle Consultants, Equipo Singular, Interprofit i Edelman. També es va entrevistar a la qui era en aquell moment presidenta d'ADECEC. A la Taula 32 es presenta la codificació dels resultats.

Taula 32 Codificació del resultats de la fase B de la investigació

Nº ctg.	Categoria temàtica	Subcategories	Temes	Freq.			
1	Trajectòria professional	Formació	Periodisme	7			
			Història	2			
			Filosofia i Lletres	1			
			Traducció i Interpretació	1			
		Experiència professional prèvia	En mitjans de comunicació	5			
			En altres consultores d' RP	4			
2	Situació actual del sector	Aspectes positius derivats de la crisi econòmica	En departaments de comunicació <i>in-house</i> o integrats a organitzacions	3			
			Oportunitat de creixement	7			
			La crisi ha eliminat part de l'intrusisme professional ( per periodistes <i>free lance</i> i agències de publicitat) i agències petites	3			
			La crisi genera noves necessitats de comunicació – de crisi- a les empreses	2			
			Part del pressupost que abans les empreses dedicaven a la publicitat, ara va a RP per la menor eficiència dels mitjans tradicionals	1			
		Aspectes negatius derivats de la crisi econòmica	La crisi està afectant més al sector publicitari i aquest ofereix ara més serveis d'RP	3			
			La crisi fa que els clients valorin més les propostes abans d'invertir	2			
			3	Organització de l'agència (divisions)	Agències amb divisió per àrees d'especialització	Comunicació de Màrqueting/Producte/Consum	6
						Comunicació Corporativa/Financera	5
						Comunicació en Salut, <i>wellness</i> i nutrició	5
Comunicació empreses Tecnologia	3						
Comunicació de Moda	2						
Comunicació de Turisme	2						
Comunicació de Crisi	2						
<i>Public affairs</i>	2						
Comunicació Digital/e-Comunicació	2						
Disseny gràfic	2						
Producció d'esdeveniments	2						
Bases de dades i protocol	1						
Relació amb mitjans de comunicació	1						
Relació amb líders d'opinió	1						
Relacions institucionals	1						
Comunicació Interna	1						
Formació	1						
Agències sense divisions per especialització	Diferents equips però no especialitzats per sectors ni tècniques	2					

Nº ctg.	Categoria temàtica	Subcategories	Temes	Freq.	
4	Interlocutor de l'empresa client		Director general	8	
			Director de Comunicació/ Rel. Institucionals	8	
			Director de Màrqueting	8	
			President	5	
			Conseller delegat	4	
			Director de Recursos Humans	3	
			<i>Product Manager</i>	2	
			<i>Brand Manager</i>	1	
			<i>Category Manager</i>	1	
			Director industrial	1	
Director d'operacions o de planta	1				
5	Manera com les agències de RP reben les necessitats comunicatives del client	Reben brífing formal	Escrit, enviat per mail	6	
			Escrit, acompanyat de reunió	4	
			A vegades, tot i que arribi un brífing formal, aquest és incomplet	2	
		Reben brífing informal	Brífing oral per telèfon	3	
			Brífing oral en una reunió	5	
No reben brífing	Obliga a l'agència a ser projectiva i detectar necessitats comunicatives del client	1			
6	Propostes de comunicació: aspectes més valorats pels clients	Pressupost	Pressupost econòmic (4)	4	
			Característiques de les accions proposades	Creativitat (4)	4
				Estratègia (2)	2
				Tàctiques d'RP(1)	1
		Aplicació de comunicació 360°		1	
		Equip humà	Experiència, <i>seniority</i> (3)	3	
			<i>Feeling</i> (1)	1	
		Formació	Transparència (2)	2	
			Coneixement del negoci del client (2)	2	
			Coneixements	No cal cap títol específic en Comunicació	3
Estudis en Comunicació -a nivell de postgrau o master-	1				
7	Competències i atributs ideals del professional de les RP	Coneixements	Bona base cultural	4	
			Idiomes	4	
			Coneixements d'àrees especialitzades –financers, mèdics...-	4	
			Ser tot-terreny/ polivalent/ saber una mica de tot	4	
		Competències	Experiència en el sector	2	
			Capacitat i ganes d'aprenentatge/ser espavilat	5	
			Saber escriure	4	
			Creativitat	4	
			Motivació i implicació	3	
			Capacitat de treball en equip	2	
			Disponibilitat per viatjar	1	
		Saber delegar	1		
		Personalitat	Curiositat, ment oberta	7	
			Sentit comú/criteri	2	
			Inquietud	2	
			Enginy	1	
Agilitat	1				
Sociabilitat	1				
Sensibilitat	1				
8	Tècniques de creativitat		Tècniques clàssiques	<i>Brainstorming</i>	6
				Mapes mentals	2
		Sessions de creuament d'experiències (barrejar equips)		2	
		Lliure associació		1	
		<i>Anti-brainstorming</i> o <i>brainstorming</i> a la inversa		1	
		Metodologia pròpia	<i>Blue Cow</i> (Hill and Knowlton)	1	
			<i>Butterfly</i> (Bassat Ogilvy Comunicació)	1	

Nº ctg.	Categoria temàtica	Subcategories	Temes	Freq.
9	Avaluació de la creativitat	No s'usa cap mètode específic per avaluar la creativitat	No es mesura la creativitat de manera aïllada, es mesuren els resultats	9
		Mètodes d'avaluació global de les accions d'RP	<i>Clipping</i>	4
			Metodologia pròpia d'avaluació de resultats (Burson-Marsteller)	1
			Multiplicació del valor publicitari	1
			En organització d'esdeveniments, % d'assistents sobre convocats	1
10	Àrees d'especialització i creativitat	Creença que hi ha àrees d'especialització que requereixen més creativitat	Comunicació de Màrqueting/Marca/Consum	7
			Organització d'esdeveniments	3
			La comunicació <i>online</i>	1
			Comunicació amb mitjans de comunicació	1
		Creença que totes les àrees necessiten igual creativitat	Totes les àrees requereixen el mateix grau de creativitat (2)	2
11	Figura del director creatiu en RP	No disposen de director creatiu	No disposen d'aquesta figura a l'agència a nivell d'Espanya (7)	7
			Figura a nivell internacional, amb qui poc contacte	3
		Disposen de director creatiu	Director de comptes de l'àrea de Consum que fa també de director creatiu	1
			Responsable de disseny gràfic qui anomenen director creatiu	1
			Subcontractació puntual de directors creatius en casos d'organització d'esdeveniments	1
		Opinió sobre la seva idoneïtat en el sector	No cal, la creativitat l'han d'aportar els equips de comptes	7
			Figura pròpia del sector publicitari, no del nostre	2
			No tenim volum suficient per tenir aquesta figura	1
			No estaria malament	1
			Hauria de donar suport transversal	1
12	Premis i creativitat	Premis del sector als que se solen presentar	SABRE ( <i>Holmes Report</i> )	5
			Premis ADECEC	3
			European Excellence Awards	3
			ASPID (comunicació en salut)	1
			<i>PR Week</i>	1
			<i>PR Noticias</i>	1
			Premis propis de l'agència	1
			Cannes Lions	1
			SOL	1
		Eurobest	1	
No es presenten a premis	No creuen en els premis i no s'hi presenten	3		

Nota: Si un tema apareix dues o més vegades en una mateixa entrevista, s'ha comptabilitzat com una única aparició.

Font: Elaboració pròpia

### - Trajectòria professional dels entrevistats (categoria 1)

Els directius de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques entrevistats ocupen diversos càrrecs: directors d'oficina, directors generals i socis fundadors. Així mateix, entre els entrevistats hi ha la presidenta de la patronal.

A nivell de formació, tots els directius entrevistats tenen estudis universitaris. La gran majoria són llicenciats en Periodisme. De la resta, un és llicenciat en Filosofia i Lletres

i l'altre en Traducció i Interpretació. Dos dels llicenciats en Periodisme abans havien cursat Història.

Recordant la seva època com a estudiants a la universitat, alguns dels qui van cursar Periodisme recorden que van rebre molt poca formació sobre el que eren les relacions públiques.

I quan estàvem a la Facultat de Periodisme, la majoria dels alumnes no sabíem de l'existència de les empreses consultores en Comunicació i Relacions Públiques. Tots volíem anar a treballar en un diari, o en una revista, o en una televisió, o a una ràdio. [B6]

A la carrera [de Periodisme] preparaven als periodistes per ser periodistes. [...]. O sigui que estàvem infra-preparats per això absolutament. [B4]

[...] si haves estudiat Periodisme semblava que haves d'exercir de periodista, i treballar en la comunicació d'una empresa semblava que et convertia en 'la voz de su amo'. [B2]

[...] en Periodismo tocabas [...] los gabinetes de prensa, pero sobre todo lo que eran los gabinetes de prensa puro y duro de la parte política. Es decir, departamentos de prensa de partidos políticos, de gobiernos,... vistos desde el punto de vista de la política. Pero no había la especialidad de las Relaciones Públicas, ni Organización de eventos, ni nada de esto. [B8]

Pel que fa a la seva experiència professional prèvia, existeixen dos grups: els qui abans havien treballat en mitjans de comunicació com a periodistes, i els qui abans havien treballat en altres consultores de relacions públiques o al departament de Comunicació d'alguna empresa exercint com a professional *in-house*.

Alguns dels entrevistats, confessen que quan es van incorporar per primera vegada a una consultora, no tenien quasi cap coneixement previ sobre relacions públiques.

Quan vaig entrar a treballar allà, pràcticament no sabia què era una agència de comunicació i relacions públiques, però em va agradar bastant. [B4]

El concepte Relacions Públiques, com que jo sóc periodista, no m'ha agradat gaire mai. [B7]

## - Situació actual del sector de les relacions públiques (categoria 2)

La fase B d'aquesta investigació, es va realitzar entre juliol de 2010 i maig de 2011, uns anys en què l'economia espanyola està immersa en una de les seves pitjors crisis. Aquesta situació, iniciada el 2007, està afectant també al sector de les relacions públiques de l'Estat, per la qual cosa es va considerar apropiat preguntar als directius de les agències com valoraven els seus efectes en el sector, la qual cosa permetia contextualitzar les respostes.

Alguns dels directius consideren que la crisi econòmica està provocant que les empreses clients analitzin molt més en detall les propostes de comunicació, abans de contractar a una consultora.

[...] la situació actual és complicada. Nosaltres hem d'aportar molt de valor al client, al seu projecte. I, ara, les empreses tenen molts problemes. Això fa que, per una part, tinguin moltes necessitats de Comunicació, però, per una altra part, també fa que s'ho pensin molt abans de decidir aplicar allò que els hi estem oferint. [B5]

[...] el que ha provocat aquesta última crisi és que els clients estiguin més indecisos, ha fet que la gent es trobi molt insegura. I això afecta a l'hora de prendre decisions. [B7]

[...] los clientes están midiendo más la inversión. [B9]

Tot i així, els entrevistats coincideixen a l'hora de valorar aquesta situació econòmica adversa com una gran oportunitat per al sector de les relacions públiques a Espanya.

[...] estem vivint aquests moments en què tothom parla de crisi com una oportunitat, ja que es creen moltes oportunitats de Comunicació. [B5]

Crec que l'actual crisi econòmica l'estem vivint com una molt bona oportunitat. [B6]

[...] les relacions públiques haurien d'anar molt bé i cada vegada haurien d'anar millor. [B2]

Respecte a la competència, les grans agències de relacions públiques destaquen que la crisi econòmica ha disminuït el nombre de competidors dins del sector, eliminant a agències petites i a professionals freelance que havien anat sorgint els anys anteriors a la crisi.

[...] la crisi ha influït en el nostre sector fent neteja de gent que no són especialistes. [B6]

Yo creo que cuando termine la recesión económica, habrá habido un filtro de lo que son las agencias de comunicación. Es que había habido un momento en el que el sector estaba muy atomizado, con muchas pequeñas empresas. [...] Yo creo que por el camino se está quedando gente. Gente que antes veías que iba a muchos concursos, empresas que siempre estaban, que ya nunca las ves. [B8]

A la vegada, però, adverteixen que ara existeix també una competència directa per part de les agències de publicitat. I aquest fet l'atribueixen en part a què la crisi està afectant de manera molt més profunda al sector publicitari, a la vegada tocat pels canvis que estan vivint els mitjans de comunicació.

Hi ha hagut molt intrusisme professional. Inclús agències de publicitat que en el mateix *pack* els hi deien als clients que ja se n'encarregaven ells també de les relacions públiques. I això ha devaluat molt la professionalitat i la qualitat de la nostra feina. [...] Ara estem submergits en un moment de crisi econòmica, en el qual crec que qui més l'està patint són les agències de publicitat, ja que, al cap i a la fi, nosaltres [les relacions públiques] som una porció ínfima del pressupost d'un departament de Màrqueting. On se'n van les partides grans del pressupost, ja no només és en l'agència de publicitat, sinó en la producció i en al compra de mitjans. [B6]

[...] si que se derivan muchos presupuestos de lo que antes iba para publicidad [...]. [B8]

La publicidad está sufriendo mucho, las compras de medios están sufriendo mucho, pero las relaciones públicas yo diría que están aguantando mejor. [B1]

[...] les agències de publicitat s'estan bolcant cap a oferir serveis que tradicionalment havien estat propis de les relacions públiques. [B4]

I et trobes que hi ha empreses que diuen que també fan relacions públiques i potser l'única cosa que tenen és un periodista que potser

sap una mica de mitjans. I nosaltres, en canvi, si s'ha de fer un espot de televisió, no se'ns ocurrerà de fer-lo des d'aquí. [B5]

Per altra banda, alguns entrevistats afirmen que la situació de crisi que estan vivint les empreses a Espanya s'ha convertit també en una oportunitat per a les agències de relacions públiques que són especialistes en comunicació de crisi, ja que aquests serveis estan sent sol·licitats per alguns dels clients actuals de les agències, però també per part de nous. En moments de crisi com l'actual, els especialistes en relacions públiques, veuen com les empreses client cada vegada són més conscients de la importància de preservar la seva imatge i reputació.

Tots els problemes de desinversions, descentralitzacions... que han protagonitzat moltes companyies internacionals a Espanya, doncs també ha creat noves oportunitats de Comunicació. [B5]

[A la nostra agència] tenim un perfil força Corporatiu i sempre hem treballat en molts casos de Crisi (tancaments de fàbriques, EROs, etc.). I aquests temps de crisi ens ha donat l'oportunitat d'aconseguir clients gràcies al nostre *expertise*. Per dues bandes: tant amb clients que ja teníem i que ara han d'afrontar situacions de crisi, com amb nous clients que han vingut a buscar-nos. [B6]

I, tot i que els entrevistats reconeixen que les relacions públiques encara representen un percentatge menor del pressupost de les empreses client que el que destinen a la publicitat, destaquen que aquesta distància cada dia es va reduint més i que les organitzacions cada vegada s'estan adonant més del paper estratègic que juga la comunicació.

Una opinió que coincideix amb les dades de l'Anuario Dircom 2011, que reflecteix que el 69% dels directors de Comunicació espanyols creu que la comunicació ha guanyat importància a les seves organitzacions l'any 2010, tot i la crisi i la reducció de pressupostos.

La crisi actual ha anat en paral·lel a un canvi que va més enllà dels efectes en l'economia espanyola o en l'economia mundial, i que afecta al comportament del consumidor, als mitjans de comunicació i a la concepció clàssica de la comunicació.

[Les relacions públiques] haurien d'anar cada vegada millor per moltes raons: per la relació entre cost i oportunitat, per la relació entre la inversió i el retorn, pel fet que cada vegada més el món empresarial i institucional se n'adona de la importància de la gestió de la reputació... I perquè el món, ni que sigui per la revolució digital, s'encamina d'una manera natural cap a les relacions públiques. L'únic que ha fet el 2.0 és donar una carta de naturalesa absoluta a la finalitat de les relacions públiques. [B2]

I tots aquests canvis estan influïnt en la manera com les organitzacions es comuniquen amb els seus públics.

La irrupció de les xarxes socials ha impactat de manera molt significativa en la pràctica de les relacions públiques. S'identifiquen nous canals de comunicació amb els quals comunicar-se amb els públics de les empreses client.

És fonamental el paper d'aquesta revolució digital per entendre com seran les relacions públiques en el futur. [B2]

[...] los clientes están mucho más dispuestos a hacer acciones [...] en medios sociales, en medios digitales. [...] Antes el interrogante era: medios sociales ¿Qué son?. Ahora, la pregunta es: medios sociales ¿Qué hacemos con ellos? [B9]

Els directius de les consultores parlen d'una comunicació més ràpida, bidireccional i circular, on els diferents públics interactuen i es comuniquen entre sí, sense necessitat d'intermediaris.

Antes las relaciones públicas tenían mucho miedo a la opinión de la prensa y ahora tienes al consumidor opinando. [B1]

Ahora mismo, con los nuevos canales *online*, existe una comunicación más directa con el consumidor final. [...] Se habla además de Retorno de la Inversión (de las siglas en inglés ROI-return on Investment) y se habla de no estar, del *Return On Ignorance*. [B9]

Per a gestionar la reputació *online*, a algunes de les oficines visitades existeixen equips especialitzats en comunicació digital, tot i que els directius coincideixen en subratllar que la tendència actual passa per formar a tots els professionals de comptes en noves tecnologies i per a integrar aquesta especialització dins de cadascun dels departaments de comptes.

Així doncs, tot i que es considera que el rol de *community manager* s'integra dins les funcions del professional de les relacions públiques, no es considera imprescindible que actuï com un professional aïllat, sinó que els seves funcions han d'integrar-se dins de l'equip que gestiona les relacions públiques d'una companyia o d'una marca.

Nosotros [los relacionistas públicos] somos los que realmente hemos desarrollado conversaciones narrativas, diálogos. Y por eso estamos más capacitados creo yo de gestionar la comunicación en este mundo de las redes sociales. Porque se basa en la autenticidad. Y nosotros somos los abanderados de la autenticidad y de la transparencia. [B9])

Des del sector de les relacions públiques, s'observa també amb cert neguit com les funcions de *community manager* les estan oferint també les *agències de publicitat* als seus clients, la qual cosa es considera intrusisme.

[...] en esto del *community manager*, los publicistas nos están comiendo. Las agencias de publicidad están arañando nuestro sector. Como ven que nuestro sector va bien, están intentando meterse. [B1]

Conscients també dels riscos que comporta l'ús d'aquests nous canals i de l'existència d'activistes que poden perjudicar, i molt, la reputació d'una marca o d'una organització, els directius coincideixen en recalcar la importància de cuidar detingudament la comunicació *online*. És per això que creuen que no pot deixar-se en mans inexpertes, sinó que ha de ser supervisada i liderada per un professional sènior (normalment el director del compte) per tal de garantir que existeixi una coherència entre la comunicació *online* i *offline*.

[Cal vigilar perquè] potser estàs delegant en un becari la gestió de la teva reputació *online*. Potser a aquesta persona no l'està supervisant un professional expert que sap quins són els valors que vol transmetre la companyia. [B5]

[...] es necesario que lo que hagamos en redes sociales esté en convivencia con lo que se esté haciendo en comunicación *offline*. [B8]

De tota manera, els directius entrevistats coincideixen en destacar que, tot i que la Web 2.0 suposa una revolució en la pràctica de les relacions públiques, els objectius comunicatius segueixen essent els mateixos. En aquest sentit, ressalten que és important valorar estratègicament la idoneïtat d'adoptar accions comunicatives *online*, encara que ho demani de forma expressa l'empresa client.

[...] esto es como hace veinte años, que era 'ponga una Web en su vida'. Ahora es 'ponga un Facebook en su vida'. Pues no. Depende. Depende para qué. Una empresa muy corporativa, ¿Para qué quiere

estar en Facebook? En cambio, para empresas con producto funciona muy bien. [B1]

[...] s'ha d'analitzar el tipus de client, perquè en funció d'això tindrà més o menys sentit utilitzar les xarxes socials. [B5]

[...] los clientes que tengan productos de gran consumo deberían estar en redes sociales, claro. Pero para otro tipo de clientes es un riesgo. [B8]

Si fa anys a les empreses els semblava que era imprescindible obrir una pàgina web, sembla que ara està passant el mateix amb tenir un perfil a les xarxes socials. Però des de les consultores es creu que la presència *online* no s'ha de considerar com un objectiu en sí mateix, sinó que es tracta només d'una opció que ha de ser valorada pels experts en relacions públiques.

De tota manera, la majoria dels entrevistats reconeix que a nivell general l'ús de les xarxes socials, dels blocs i de la missatgeria instantània no han fet sinó ajudar a la pràctica de les relacions públiques.

L'únic que ha fet el 2.0 és donar una carta de naturalesa absoluta a la finalitat de les relacions públiques. És a dir, el que nosaltres portem dècades predicant (que és que són els tercers els que han de parlar bé de la teva marca i no només tu de tu mateix, que és el que tradicionalment fa la publicitat), ara això és el pa nostre de cada dia, la manera com està funcionant la xarxa. [B2]

De fet, es valoren els nous *social media* com Facebook, Tuenti, LinkedIn, Xing o Twitter, com a components d'un ventall de canals amb els quals es poden establir comunicacions més directes amb els diferents públics de les empreses.

Mai abans havia sentit parlar tant de prescriptors i de líders d'opinió com amb l'arribada de la Web 2.0. [...] Què són els seguidors a les xarxes socials? A qui segueixen? Per a nosaltres aquest llenguatge és molt fàcil d'entendre, perquè fa anys que treballem amb prescriptors. [B7]

Però la web 2.0, més enllà d'un nou canal que obre noves oportunitats, també ha redefinit el concepte de comunicació i la frase de McLuhan 'el mitjà és el missatge'.

Se ha pasado de los medios de masas a la masa de medios [...] No es lo mismo utilizar un periódico económico o un diario de información general, que utilizar una red social. Establece un modelo de comunicación diferente. [B3]

És per això que els directius de les consultores subratllen que la comunicació a través d'aquests nous canals exigeix nous protocols i estils de comunicació, sempre tenint molt en compte qui és el destinatari final.

El PR 2.0 está en la gestión de los *bloggers*, porque los *bloggers* son generadores de opinión y generadores de contenido. No son periodistas. Y lo que hemos aprendido en estos dos últimos años de elaborar campañas de comunicación directamente dirigidas a *bloggers*, es que no quieren ser tratados como periodistas. [B6]

Des de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, se subratlla també que els *social media* poden actuar a vegades com autèntiques agències de notícies, i a la vegada reconeixen que el seu ús pot ser de gran ajuda en situacions de comunicació de crisi.

A veces las redes sociales, Twitter, Facebook... pero sobre todo Twitter, se han convertido en casi otra agencia de noticias. Al igual que EFE, al igual que Europa Press. Gente que está muy pendiente de lo que pasa en el mundo, en dos segundos puede poner una noticia en un tweet con una foto, y corre como la pólvora. [B9]



En el nou entorn 2.0, les agències de relacions públiques veuen com els estan sortint competidors dins les agències de publicitat, però és que es tracta d'un nou entorn on cada vegada és més difícil diferenciar on acaba la publicitat i on comencen les relacions públiques.

[La Web 2.0] és una manera natural de treballar les relacions públiques i, a més, de fer-ho amb 360°. Perquè... de qui és aquest pastís? Doncs és de tota la Comunicació. La publicitat s'està reinventant a través de la xarxa. [B2]

[...] el sector de la comunicació és molt complex i les fronteres entre centrals de mitjans, agències de publicitat i agències de comunicació i relacions públiques cada vegada són més difuses. Tot està molt més barrejat que abans. [B5]

En aquest nou entorn, a més, els directius de les agències de relacions públiques consideren que cada vegada hi juga un paper més important el grau de creativitat de les campanyes.

[...] amb la irrupció de les xarxes socials [...] es requereix força creativitat [...]. És un món d'innovació constant, i si tu com a agència vols estar al capdavant, també has d'innovar. [...] Ara hi ha campanyes que apliquen la viralitat i són molt creatives, però a la vegada impliquen assumir riscos. I la integració de publicitat i relacions públiques va per aquí. Ara hi ha accions de comunicació que no saps si sorgeixen d'una banda o d'una altra. [B4]

### - **Organització de les agències de relacions públiques (categoria 3)**

Les empreses consultores en comunicació i relacions públiques analitzades estan organitzades amb diferents departaments o divisions. Tot i que no existeix un model estàndard d'organització, sí que observem que en la majoria d'elles hi ha tres departaments comuns: el departament de Comunicació de Màrqueting (conegut també com a departament de Comunicació de Producte/Marca o Consum), el departament de Comunicació Corporativa i Financera, i el departament de Comunicació en Salut, que sovint també s'encarrega de la comunicació de Nutrició i *Wellness*. Els equips d'aquests departaments de comptes solen gestionar les relacions públiques de més d'una empresa client.

A banda d'aquestes tres gran àrees d'especialització que compten amb equips especialitzats dins les agències, aquestes completen la seva estructura amb altres departaments, que poden variar molt d'una agència a una altra.

Així, hi ha agències que compten amb una divisió especialitzada en la comunicació d'empreses de Tecnologia, d'altres que tenen equips que es dediquen a la comunicació d'empreses de moda i d'altres al sector turístic.

Aquest tipus de divisions es dona en casos en què l'empresa compta amb un nombre considerable de clients d'un mateix sector.

Observem doncs, com veiem ja al *Marc teòric*, que l'organització de les agències es basa sobretot en el sector en què operen els seus clients, més que no pas per funcions concretes, com sol ser habitual en el sector publicitari. Tot i així, també existeixen empreses amb divisions especialitzades en *public affairs*, comunicació digital, disseny gràfic o producció d'esdeveniments.

Per últim, cal esmentar també que determinades agències tenen també departaments dedicats a la gestió de bases de dades de convidats i protocol (més habitual quan

l'agència té un alt grau de clients que els demanen l'organització d'esdeveniments), relació amb els mitjans de comunicació, relació amb líders d'opinió, relacions institucionals, comunicació interna i formació (formació de portaveus, organització de seminaris sobre comunicació empresarial, etc.).

També hi ha agències, on consideren que els equips no s'han d'especialitzar per àrees. En elles, els equips de comptes poden portar a clients molt diferents entre sí, i de sectors molt diversos. Els seus directius creuen que aquesta barreja ajuda als equips a aportar idees més noves.

Veiem, doncs, que no sol ser habitual que existeixin departaments creatius dins les agències de relacions públiques que han format part del nostre estudi.

#### - **Interlocució amb les empreses client i relació amb els departaments de màrqueting (categoria 4)**

La interlocució amb les empreses client sol dependre del tipus de servei de comunicació que aquestes necessiten i de la seva pròpia estructura interna. Així, des de les consultores de relacions públiques es percep que aquesta interlocució cada vegada està més vinculada al primer nivell executiu de les companyies, normalment amb el director general. D'altres vegades, la interlocució és amb el conseller delegat o el president.

De tota manera, sol ser també igual d'habitual que la relació amb el client sigui amb el segon nivell directiu. En aquest cas, els dos professionals amb qui més contacte és té són el director de Comunicació i el director de Màrqueting.

El director de comunicació s'ha anat incorporant al llarg dels últims anys com una nova figura dins l'organigrama de moltes organitzacions, i això ha provocat que cada vegada més actuï com a nexa d'enllaç entre la direcció de la seva companyia i l'agència de comunicació i relacions públiques subcontractada.

La interlocució amb altres directius de les empreses client també es produeix en situacions concretes de comunicació que afecten la seva àrea d'especialització. Així, en situacions de crisi que impliquen Expedients de Regulació d'Ocupació (EROs) per exemple, sol ser habitual que l'agència de relacions públiques estigui en contacte amb el director de Recursos Humans.

Pel que fa a la relació entre els departaments de màrqueting i les agències de relacions públiques, és important destacar que totes les agències visitades disposen d'una divisió especialitzada en comunicació de màrqueting, tot i que aquesta divisió o departament pot rebre diversos noms com ara comunicació de consum, comunicació de producte o comunicació de marca. I aquesta divisió, és una important font d'ingressos per al sector.

Per altra banda, tot i que els entrevistats coincideixen a destacar la importància que els seus interlocutors a les empreses client cada vegada siguin més els directors generals, presidents o consellers delegats, en temes de comunicació de màrqueting, l'interlocutor continua essent en la majoria dels casos el director de màrqueting o algú del seu equip, com un *category manager* o un *product manager*. I això és així encara que a l'empresa client hi hagi la figura del director de comunicació.

Els directius entrevistats atribueixen aquesta peculiaritat a que els directors de comunicació tenen moltes vegades perfils més especialitzats en comunicació corporativa. Però, bàsicament, consideren que és lògic que el seu interlocutor sigui algun membre de l'equip de màrqueting, ja que són els seus professionals els qui

tenen la informació més detallada sobre el producte, el *target*, el mercat i la competència.

Així mateix, els directius entrevistats destaquen també l'evolució que s'ha detectat en els professionals del màrqueting pel que fa als seus coneixements en relacions públiques.

[...] crec que cada vegada els directors de màrqueting i els directors de comunicació comprenen millor quina és la nostra feina i els resultats que podem aconseguir. [B6]

Abans, en els departaments de màrqueting, tenien molt clar què era la publicitat i deixaven molt poc espai per a les relacions públiques. Però aquesta tendència ha anat canviant en els últims anys. Avui en dia els professionals del Màrqueting són conscients que la inversió en Relacions Públiques té un retorn i, a més, uns costos assequibles. [B5]

Segons els professionals que treballen a les agències, les relacions públiques poden ser una eina importantíssima per al Màrqueting quan es tracta d'establir una comunicació amb el consumidor i el posicionament de nous productes. En aquests casos, consideren que els professionals de les relacions públiques poden arribar a formar part del *marketing mix*.

En aquest sentit, des del sector es subratlla que, tot i que idealment les relacions públiques haurien d'estar considerades a nivell de direcció general a causa del seu component fortament estratègic, quan es tracta de comunicació de producte és imprescindible la participació dels professionals del màrqueting, ja que aquests són els qui disposen dels estudis sobre el consumidor i qui tenen tots els detalls sobre els nous productes o serveis.

Una acción de relaciones públicas sobre un nuevo producto no puede transmitir un mensaje que esté en contradicción con la campaña de publicidad que en aquellos momentos exista sobre el mismo. [...] Lo ideal sería que tanto marketing como relaciones públicas estuvieran en consonancia cuando se está hablando de un producto. [B1]

Tot i així, a vegades el plantejament entre màrqueting i relacions públiques difereix, sobretot en el moment de plantejar els objectius. En aquest sentit, els professionals de les relacions públiques comenten que a vegades els professionals del màrqueting marquen com a principal objectiu un augment de les ventes, exigint a la campanya de relacions públiques que assoleixi també aquest objectiu.

Per altra banda, els professionals de les relacions públiques també mencionen que a vegades sorgeixen conflictes en el moment d'elaborar el missatge, sobretot quan el departament de Màrqueting exigeix que aquest tingui un component molt comercial.

Els canvis que afecten la relació entre màrqueting i relacions públiques es veuen influïts també per la difícil diferenciació que hi ha a dia d'avui entre campanyes de publicitat, accions de relacions públiques i accions de màrqueting directe. Una tendència que creuen va a més quan la comunicació amb el consumidor es produeix a través dels nous canals que ofereix el Web 2.0.

En el nou context mediàtic dibuixat per les noves tecnologies i la comunicació a través de la xarxa (amb campanyes virals, participació dels prescriptors, etc.) és més difícil distingir si una campanya de màrqueting ha apostat per una campanya de publicitat que s'ha completat amb una acció de relacions públiques *online*, o es tracta d'una acció originàriament ideada des de les relacions públiques però que ha comptat amb suports publicitaris i una acció de màrqueting directe. Un exemple citat és la campanya de Metges Sense Fronteres, *Pastillas contra el dolor ajeno*<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> La campanya de sensibilització i captació *Pastillas contra el dolor ajeno*, amb un fort component viral en xarxes socials, es va iniciar l'octubre de 2010 sota la iniciativa de la ONG metges Sense Fronteres i

En tot cas, el que sí que sembla evident és que dins de l'anomenada comunicació 360 graus, les relacions públiques cada vegada ocupen una posició més destacada. I que també existeixen casos en què, quan les relacions públiques són concebudes per part de l'empresa client com un servei estratègic de comunicació, l'estratègia de màrqueting pot estar al servei de l'estratègia de comunicació, i no a la inversa.

En definitiva, es considera imprescindible la interrelació entre màrqueting i relacions públiques, ja sigui perquè les accions de relacions públiques ajuden a aconseguir els objectius de màrqueting, ja sigui a la inversa, perquè l'estratègia de relacions públiques necessita el suport d'accions de màrqueting per a aconseguir un objectiu comunicatiu concret.

- **Mitjans que empren els clients per transmetre la necessitat comunicativa (categoria 5)**

La manera com els clients fan arribar les seves necessitats comunicatives a les agències difereix en funció del cas i de la magnitud, però habitualment és en format de brífing escrit. Aquest brífing els clients el fan arribar a les agències en el decurs d'una reunió (entrega en mà) o per correu electrònic.

En aquest sentit, les respostes dels directius entrevistats coincideix amb els resultats de la investigació que va dur a terme Matilla (2007:536) on apunta que el 83,10% de les agències o consultores en relacions públiques i comunicació consultades afirmaven rebre brífings escrits de planificació estratègica. Matilla considera que aquesta xifra suposa que els brífings han aconseguit una notable quota de maduresa professional pel que fa als encàrrecs de comunicació, tot i que també indica que quasi el 30% (28,57%) de les agències associades a ADECEC van declarar no rebre el document en qüestió.

Des de les agències es valora molt positivament quan un brífing arriba en format de document escrit i està ben elaborat per part del client.

[...] que t'expliquin la necessitat comunicativa que tenen i que tinguin clar què volen fer, ajuda en el moment d'elaborar un pla de comunicació. [...] S'agraeix molt quan arriba un brífing treballat i on es deixen clares les coses. [B5]

Hay clientes que lo tienen todo detallado por escrito y nos pasan un brief. [B9]

Això no treu, no obstant, que els directius entrevistats considerin que aquests brífings necessiten anar precedits o seguits d'una reunió presencial, en la qual puguin acabar d'aclarir-se temes. És per això que el més habitual és que des de l'agència es demani als seus clients convocar aquestes reunions per tal de completar la informació que conté el brífing.

A vegades, encara que ens ho facin arribar per escrit, això no és garantia que hi sigui tota la informació que necessitem. [B5]

Per a nosaltres les reunions amb el client són importantíssimes. [...] necessitem conèixer-ne tots els detalls. Ens cal saber si es tracta

---

amb la col·laboració de les farmàcies de tot Espanya. Comprant una caixa de caramels d'1 euro de cost, l'ajuda es destinava al tractament de malalts de malària, SIDA infantil i altres malalties. *Celebrities* espanyoles (entre elles futbolistes, periodistes, escriptors, cantants, cineastes i actors) van aparèixer en múltiples suports publicitaris recolzant la campanya. Com veurem a la Discussió, aquesta campanya v guanyar un premi Sol en l'edició de 2011.

MSF. Médicos Sin Fronteras. *Pastillas contra el dolor ajeno* [en línia]. [Consulta: 1 novembre 2010]. Disponible a: <<http://www.msf.es/pastillascontraeldolorajeno/>>

d'una acció global, perquè de vegades el briefing prové de la central europea i després cada mercat necessitarà una planificació i una execució diferent. [B7]

Quando hay concursos, por ejemplo, suelen mandar a cada agencia el mismo documento. Pero nosotros siempre solemos pedir una reunión, porque a veces un documento puede dejar abiertos... tener muchos matices y para plantear bien el proyecto necesitamos aclararlos. [B8]

D'altres vegades, els briefings es transmeten de manera més informal (briefing oral) i les agències s'assabenten de la necessitat comunicativa d'alguns dels seus clients per telèfon o en reunions presencials però on no es lliura cap document, sinó que són els propis equips de l'agència els qui van elaborant el briefing del client a partir de la informació que aquest li transmet oralment.

Altres vegades ens reunim i no ens donen un briefing per escrit, però sí que ens expliquen una necessitat. [B5]

Ens fan un briefing i després tenim una reunió. O ens truquen. [B7]

A veces son conversaciones telefónicas [...] Y a veces son simplemente *briefs* orales. [B9]

Segons el tipus de problema comunicatiu que tingui el client, la manera com arriben els briefings és una o una altra. Així, els briefings més complets solen ser els que versen sobre un producte que necessita una campanya de llançament. En aquests casos, és habitual que qui elabora el briefing sigui un membre de l'equip de Màrqueting de la companyia, un tipus de professional que està ja molt habituat a redactar aquest tipus de documents.

[...] si el cliente necesita hacer el lanzamiento de un producto, entonces te llega de una forma muy concreta esa necesidad. [...] El *briefing* que te llega entonces está muy relacionado con la información sobre el producto. Las características que tiene, el *target* a que quiere llegar, el estudio que han hecho previo a ese producto, etc. [B3]

En d'altres ocasions, però, sobretot quan es tracta de situacions de comunicació financera o comunicació de crisi, els briefings, escrits són més difícils d'aconseguir per part de les agències.

Per últim, els directius de les agències també destaquen que a vegades els clients no els poden elaborar un bon briefing, perquè no acaben de saber què necessiten, o no saben veure oportunitats de comunicació. En aquest sentit, creuen que és important ajudar-los, ser pro actius i acabar fent el briefing des de l'agència.

A vegades també, els clients no tenen clar què fer, i venen buscant idees. [B5]

[...] cada vegada més, els clients estan més oberts a les solucions. [B2]

[...] el nostre paper ha de ser molt pro actiu, en el sentit de saber detectar oportunitats de comunicació. [...] el que el client espera de nosaltres és pro activitat. No es limita a que ens lliurin un *brief* perquè treballem en un aspecte concret, sinó que nosaltres també siguem capaços de detectar possibles temes a comunicar. [B6]

Als briefings, els clients normalment hi inclouen la necessitat comunicativa i informació sobre les característiques de la marca, producte, servei o companyia que s'ha de comunicar.

Ens plantegen una necessitat i ens descriuen el seu context: quines són les seves audiències, quin és el problema que volen solucionar -si

és que hi ha un problema-, quin és l'objectiu que volen aconseguir, i què esperen de nosaltres. [B4]

Des de les agències, el que més es troba a faltar en els brífings és el pressupost i una clara definició de la necessitat comunicativa.

Ens donen la informació tècnica per a fer una bona proposta. El problema és que moltes vegades ens falta la informació per tal de poder dimensionar la magnitud de la resposta. És a dir, ens permet elaborar l'estratègia, però la seva execució la podem plantejar en funció dels recursos. És a dir, es pot implementar amb més recursos o amb menys. [B4]

El que sí que sembla clar és que els objectius que es volen aconseguir sí que es plantegen per part del client, tot i que de vegades aquests es redueixen a voler aparèixer als mitjans de comunicació.

[...] hay un [...] modelo muy común también, que es 'Quiero salir en los medios'. Y entonces debemos poner al cliente ante la realidad. Primero le preguntamos '¿Para qué quieres salir en los medios?', porque hay algunos que no saben muy bien para qué. A veces debemos hacer un poco de pedagogía sobre qué son las Relaciones Públicas. [B3]

Tot i que cada vegada els brífings arriben més complerts cap dels directius d'agència entrevistats menciona de manera espontània que els clients incloquin en ells una demanda de creativitat de manera explícita.

[...] cada vegada els clients saben millor com elaborar un bon *briefing* per obtenir una bona proposta per part de l'agència. Al final, és per al seu propi benefici. [...] Si un client passa un mal *briefing* diverses agències, al final, el que n'acabarà obtenint són males propostes. Seran diverses propostes que podrà comparar, ja que corresponen al mateix *briefing*, però que no podrà fer servir. [B4]

#### - Aspectes més valorats de les propostes per part dels clients (categoria 6)

Els directors de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques destaquen que els clients, a l'hora d'avaluar una proposta de comunicació, tenen en compte un conjunt de factors.

Els dos aspectes que les agències identifiquen com a més valorats pels clients són el preu (ser econòmics) i la creativitat de les propostes de comunicació que elaboren. Dades que, tal com hem vist a la *Justificació de la proposta*, coincideixen amb els estudis ADECEC (2008) i *prScope* (Grupo Consultores, 2009, 2011, 2013).

La crisi econòmica actual creuen que és una de les causants d'aquest major interès en l'avaluació dels pressupostos, i que fa que els clients busquin una major rendibilitat.

Tot i així, pensen que el preu de les accions que presenten sempre ha tingut un pes important, sobretot quan participen en concursos d'agència, i que alguns dels clients acaben escollint la proposta més econòmica.

[...] evidentemente en estos momentos de recesión, hay el que valora el presupuesto. [B8]

Cada vez más, los grandes clientes se rigen por costes. [B9]

La propuesta económica también es importante. Sobre todo cuando hay concursos. [B3]

Hay empresas para los que en estos momentos lo que es importante es un tema de costes. [B8])

Son los tiempos que corren... y hemos vivido casos de propuestas muy creativas y ganadoras en cuanto a contenido, pero que por el presupuesto no se nos ha adjudicado. [B9]

La creativitat de les propostes s'alça també com un dels aspectes més valorats, situant-se al mateix nivell que el pressupost.

[...] en molts casos, la idea creativa és la que pot acabar fent decidir quina proposta serà l'elegida. [...] La creativitat a vegades ens ha fet guanyar un projecte, i altres vegades, el fet que una altra agència hagi estat més creativa que nosaltres, ens ha fet perdre. Tot i que l'altra proposta tingui una implementació més cara, si la idea creativa ha agradat més al client, poden decidir-se per l'altra agència. [B4]

[...] és moment de creativitat. Els clients també busquen creativitat. [B7]

[...] si vamos a entregar una propuesta de Comunicación de Marketing, algunos clientes valoran la creatividad –muchísimo– aunque luego no vayan a hacer nada de lo que tu les propongas, porque después está el factor miedo.

La creatividad es para los valientes. Y existe el miedo a salir al mercado con propuestas creativas en el sentido de novedosas pero arriesgadas. Al final, te pedirán que hagas lo mismo que ha estado haciendo su competidor. Pero les gusta ver que tu eres capaz de aportar ideas nuevas, de generar ideas sin parar. [B3]

[...] has de ser creatiu i innovador, però això no vol dir que hakis de ser un marcià. S'ha d'anar en compte i no fer experiments amb gasosa. [B5]

En la mayoría de los casos [los clientes] piden ideas, y se sobreentiende que hay que tener un poco de creatividad detrás. [B9]

Los clientes cada vez exigen más creatividad. Pero ellos entienden por creatividad cualquier idea nueva. A ellos lo que les pasa es que la gente que trabaja en la compañía está viendo siempre las mismas cuatro paredes, entonces: -¿Qué buscan de una agencia?- Buscan aire fresco, buscan que les propongamos algo nuevo, distinto,... [B1]

Un altre element que mencionen és l'equip humà assignat al compte, que tingui empatia, que hi hagi bona relació entre els interlocutors de l'empresa client i els membres de l'agència assignats al compte, que l'equip de l'agència transmeti confiança i transparència.

Hay otros servicios donde no es tan importante este *feeling*. Y yo creo que en Comunicación, es muy importante. Que te sientas seguro, que te sientas confiado... yo creo que el cliente quiere que las personas con las que va a trabajar sean responsables, tengan experiencia, buena sintonía, sensibilidad por su empresa, etc. [B8]

[...] hay otro factor, que yo diría que es uno de los más importantes, que es el factor humano. Independientemente de la persona que tienes sobre el papel, es la persona que tienes enfrente la que va a valorar también si tienes capacidad de llevarte bien con ella, de entenderos. [B3]

Al final, nosaltres som empreses consultores, i la gent és importantíssima. No som fabricants de res, som consultors. I l'important és tenir gent preparada que sàpiga fer bé les coses. [B4]

Una altra de les característiques que es valoren de l'equip és la seva *seniority*, que tinguin experiència, que demostrin haver realitzat amb anterioritat accions com la proposada i que aquestes hagin tingut èxit.

[...] demostrar experiència, és a dir, que abans ja has fet amb èxit coses semblants. [B5]

Moltes vegades, amb independència de la proposta, el que acaben valorant és l'experiència de l'equip. És a dir, la percepció que aquell equip que els hi proposes, realment serà capaç d'ajudar-los. Que es tracta d'un equip i una agència que coneix el seu mercat, que coneix el tipus de solucions que necessiten, i que saben com solucionar aquell problema. [B4]

Els clients valoren la implicació dels equips, el fet també que els nostres equips siguin molt sèniors. [B6]

L'empatia, el demostrar haver entès les necessitats reals del client, és també un dels aspectes que des de les agències es creu que ajuden a guanyar una compte.

Evidentemente, que en el proyecto que presentes demuestras que les hayas entendido. Que hayas entendido y hayas percibido qué es lo que quieren, y que hayas percibido cómo les puedes ayudar. [B8]

La sintonia. L'empatia. Demostrar que ens hem posat al seu lloc. [B2]

De la mateixa manera, des de les agències es creu que els clients valoren molt positivament la demostració de coneixements del seu negoci i del sector en general.

[...] si alguien llega y es capaz de reformular toda la propuesta de Comunicación en clave de negocio, entonces perciben que realmente estamos para ayudar a su negocio. [...] es muy importante demostrar que sabemos cómo funciona su negocio y el sector en el que se desarrolla su actividad. [B3]

L'estratègia escollida, les tàctiques proposades, així com un enfocament 360°, són altres aspectes destacats.

És la capacitat de mostrar-los com nosaltres som capaços de donar la volta a un element, com podem estirar el fil i ser capaços de fer-lo arribar on ells no havien pensat. [...] El que sí que estem veient en companyies grans, que treballen amb moltes agències, és que cada vegada s'està tendint més als 360°. [B6]

En aquest moment, es valora moltíssim l'aspecte tàctic. [B7]

La capacitat [...] de, tenint més coneixements de comunicació que ells, intentar veure-ho des de l'òptica que ell s'ho estava mirant. [...] el que el client vol de tu com a agència, és que entenguis el millor possible qui són i què volen, i quina solució de comunicació els hi estàs donant. [B2]

#### - **Competències requerides al professional de les relacions públiques (categoria 7)**

Entre les competències professionals que idealment hauria de tenir una persona que vulgui treballar en una agència de relacions públiques els directius entrevistats inclouen la creativitat, en resposta espontània. Tot i així, com a atributs més importants destaquen la curiositat, disposar d'una base cultural destacable, la capacitat d'aprenentatge i el domini d'idiomes estrangers (obligatòriament l'anglès).



Aquesta valoració de la curiositat, s'identifica també com a inquietud i ganes d'aprendre constantment.

Per dedicar-se a les Relacions Públiques cal ser una mica esponja, però, és clar, no tothom pot ser esponja. Es necessita una base. [B2]

Yo creo que lo que has de ser es súper ágil, muy inquieto, muy interesado por todo lo que está pasando en el mundo, muy despierto... Sensible a todo lo que es la sociedad, la cultura... todo. Y tener unos conocimientos mínimos de todo. [B8]

[...] no hace falta en general ningún conocimiento profundo, pero se pide saber un poco de todo. [...] [Se valora] una inquietud, una curiosidad por conocer cosas. [B9]

Lo que deben tener los profesionales es inquietud y ganas de aprender. [B1]

Un aspecte a destacar és que no consideren imprescindible disposar de cap títol universitari especialitzat en comunicació ni en relacions públiques, sinó que pensen que els coneixements sobre el sector es poden adquirir durant la pràctica. En canvi, sí que valoren positivament que s'incorporin a les agències professionals amb estudis especialitzats en farmàcia, medicina, economia o dret, ja que pensen que d'aquesta manera podran oferir un servei més especialitzat a clients d'aquests sectors. Així doncs, no és estrany que en divisions com la de comunicació en salut/nutrició/*wellness* o les de comunicació financera/corporativa/crisi hi hagi professionals amb aquest perfil.

[...] no necesariamente hace falta que sea una formación específica en Relaciones Públicas. Evidentemente ayuda, pero yo diría que lo necesario es una formación universitaria de cualquier tipo, porque enriquece a cualquier persona. [B1]

En nuestra agencia hay mucha gente que viene del mundo del Periodismo. Hay gente que ya se ha formado en Relaciones Públicas. Pero también hay gente de otras áreas, que se ha formado en Historia, en Economía, en Derecho, en otras disciplinas. [B8]

Antes trabajaban en el sector de la Comunicación personas con perfiles muy diversos -muchos periodistas también- y ahora son personas que tienen una preparación muy muy básica en algo como pueden ser las Relaciones Públicas, que es una técnica que se puede aprender perfectamente mientras estás desarrollándola. Si tienes una buena formación y has aprendido a aprender, luego ya las herramientas de Relaciones Públicas las aprendes en el mismo negocio. [B3]

El que intentem és que els nostres interlocutors per part dels nostres clients, estiguin còmodes a l'hora de comunicar-se amb la persona de l'equip de la compta. Si a un director de Recursos Humans li poses com a interlocutor nostre a un periodista, pot ser que es trobi incòmode i pensi que el que t'està explicant ho publicaràs en un mitjà de comunicació. En canvi, si li poses a un economista que parla el seu llenguatge, se sent més còmode, creu que l'entén millor. [B5]

[...] un metge o un farmacèutic o un infermera, poden ser excel·lents professionals de les Relacions Públiques. Si aquesta persona abans ja ha treballat en el sector de les Relacions Públiques i sap escriure decentment, pot acabar ser un molt bon professional del nostre sector. I per saber escriure no cal tenir formació específica. El sistema educatiu, hauria de garantir que qualsevol persona llicenciada sàpiga escriure. [B4]

[...] si et preguntes qui surt suficientment preparat per exercir aquesta feina, sincerament, no et sabria dir. Aquí [nom de l'agència] hem tingut economistes, he treballat amb advocats, amb llicenciats amb Psicologia, en Periodisme, i, és clar, amb llicenciats en Publicitat i Relacions Públiques, però que és una titulació relativament recent respecte a les altres. [...] una de les fonts més recurrents de futurs professionals del nostre sector són els llicenciats en Periodisme, perquè històricament han tingut aquest perfil. [B2]

Aquesta falta de reconeixement als estudis especialitzats en relacions públiques és més accentuat quan fa referència als estudis de llicenciatura o grau, que als postgraus o màsters, que valoren com a més professionalitzadors.

Caldria preguntar-se si el fet que quasi la totalitat dels directius d'agència entrevistats siguin llicenciats en Periodisme i no hagin cursats estudis especialitzats en Relacions Públiques condiciona aquesta valoració.

Per altra banda, però, els directius demanen als professionals del sector que tinguin una gran capacitat d'aprenentatge i que siguin tot-terreny, en el sentit que han de tenir coneixements bàsics de tot, però alhora no massa especialitzats, per tal de poder adaptar-se a la gestió de comptes que poden arribar a ser molt diferents entre sí. En aquest sentit, es valora molt la flexibilitat i el fet de ser polivalent, com a qualitat en un professional que treballi en una agència.

[...] jo compararia el professional de les relacions públiques que treballa en agència amb el jugador de futbol ideal. És a dir, el jugador polivalent. [...] a ser tot-terreny. A saber de tot una mica i no massa de tot. [B2]

La implicació, la motivació, la capacitat de treballar en equip i l'experiència, són altres dels atributs que es valoren en un professional del sector.

S'ha de ser una persona molt oberta, amb moltes ganes d'aprendre. Li ha d'agradar el que fa, li ha d'agradar la gent. [...] ha de ser un apassionat de la nostra feina. [B7]

Que un professional sigui creatiu, com vèiem, està especialment valorat en el sector. Així mateix, adjectius com curiós, de ment oberta, enginyós, sensible, àgil i espavilat s'adjudiquen també al professional ideal que vulgui treballar en relacions públiques. Unes qualitats molt pròximes a les de l'individu creatiu.

El que es necessita en aquesta feina nostra és: sentit comú, cultura, criteri, curiositat, vibració per saber les coses, un cert enginy i una ment oberta. [B2]

El que destaquen els directors d'oficina, però, és que en un procés de selecció per a un nou executiu de comptes, per exemple, no inclouen cap prova específica per avaluar la creativitat. El que solen incloure és alguna prova de redacció (per exemple demanen escriure una nota de premsa) i d'idiomes.

La creativitat és un *nice to have* important. No és un *must have*, però sí que és important. I pot marcar la diferència entre una persona i una altra. Però també és quelcom difícil de percebre en una entrevista. [...] En un procés de selecció, la creativitat és difícil de valorar. Sí que li pots demanar a aquella persona que t'escrigui alguna cosa, o que t'elabori un cas de proposta de comunicació... però tothom tendeix a contestar de manera convencional davant de la por. Més que por, en una situació de certa tensió com és una entrevista de feina. [B4]

Y en un proceso de selección, si tu entrevistas a 10 personas, lo más normal es que 3 sean creativas. Entonces, en nuestra agencia, hay gente creativa. [...] seguramente hay algunas agencias, sobre todo las

de publicidad, que tienen alguna prueba para evaluar el nivel de creatividad de un candidato durante el proceso de selección. Nosotros no hacemos ninguna. [...] Sobre creatividad no hacemos ninguna prueba específica, pero se puede intuir, a partir de su experiencia... Incluso para personas que están buscando su primer trabajo en el sector, la creatividad también se nota, se respira esa creatividad. [B9]

Cal gent amb una ment oberta. Que aquest serà un bon punt de partida per acabar essent un bon creatiu amb el temps, segur. Tot i que la creativitat és una condició que no sé si s'adquireix o s'hi neix. [B2]

#### - **Tècniques de creativitat emprades en relacions públiques (categoria 8)**

Els directius entrevistats mencionen que la tècnica creativa que més utilitzen a les seves agències és el *brainstorming* i molts d'ells reconeixen que no en coneixen cap més.

Se usa el *brainstorming*. Intentamos buscar ideas que sean novedosas, distintas, diferentes, y que puedan impactar y llamar la atención, pero poco más. Seguramente hay poca formación. Pero es lo que hacemos, no te quiero mentir. [B1]

Els *brainstormings* acostumen a convocar-los i liderar-los el director el director del compte, i hi intervenen els executius de la mateixa compte i altres executius d'altres equips de l'agència.

A vegades, al *brainstorming* s'hi convoquen persones de l'agència especialment seleccionades per la seva experiència prèvia en casos similars.

La gente que convoca el *brainstorm* suele saber quién quiere que participe en él. [B9]

Acostumem a crear reunions de *brainstorming*. Ens reunim uns quants, el responsable del projecte convoca a uns quants membres de l'oficina en funció de quin sigui el projecte. Tots comencen a pensar i a opinar. [B5]

Qui lidera aquestes reunions és el director de la compte. Solen tenir una durada d'una hora, tot i que de vegades et passes hores i no surt res i d'altres amb deu minuts tens una idea boníssima. Depèn. [B4]

Quan els directius descriuen com duen a terme els *brainstormings* a la seva agència, però, sembla que en moltes d'elles no se segueixen les regles pròpies d'aquesta tècnica i que anomenen *brainstorming* a qualsevol reunió d'equip en què els membres aporten idees.

En aquest sentit, hi ha poques agències on es tingui en compte la importància de la figura del moderador i de la necessitat de no censurar cap idea.

[...] nosaltres, en el nostre dia a dia, apliquem metodologia per dinamitzar reunions creatives, que al final són els famosos *brainstormings*. Però un *brainstorming* mal dirigit és la manera més fàcil de perdre el temps i de fer que la gent odii els *brainstormings*, perquè pensen que potser diran coses i que quedaran en ridícul. [B4]

Però, és clar, on fixes el llinard entre què és i què no és un *brainstorming*? A vegades no fem un *brainstorming* com a tal, però

tenim moltes reunions prèvies on cadascú hi diu la seva. No són *brainstormings* perquè no hi ha aquell flux d'idees anàrquiques... [B2]

La mayoría de las veces se empieza con un *brief*, se fijan los objetivos, y luego vamos soltando ideas. De alguna forma solemos pasar la primera media hora solamente soltando ideas, sin evaluación. Luego y durante los próximos 15 minutos vamos depurando lo que hemos puesto encima del papel para ver lo que realmente tiene sentido. Durante los siguientes 15 minutos, llevamos a cabo otra selección, para quedarnos con solo 3 o 4 ideas. A partir de aquí, estas ideas se desarrollan, y al final solemos presentar 1 o 2 al cliente. [B9]

El que sí sembla tenir-se en compte en algunes de les agències és la idoneïtat de facilitar prèviament a tots els integrants del *brainstorming* un document amb informació sobre el problema pel qual es buscaran idees.

[...] para que las personas que después convoquemos a un *brainstorming* hayan leído previamente toda esa información previa. Es decir, para que la creatividad allí no sea sólo decir locuras, porque la información previa puede haber desvelado que no era un camino. Es decir, haber orientado muy bien ese proyecto, de modo que después, dentro de esos límites que le hemos marcado, podamos buscar una propuesta realmente creativa. [B3]

Tot i que no la mencionen amb el seu nom, dos dels nou directors comenten també que ocasionalment han fet servir a l'agència la tècnica dels *mapes mentals*.

Tenim una metodologia pròpia, que sistematitza una mica el procés, que no sé ben bé com explicar... Es tracta de posar la idea al centre i fer un arbre amb altres idees... Temes de conceptes, d'idees... però que es basen en una metodologia. [B4]

[...] empezar con 3 o 4 ideas en una pizarra y luego creamos árboles, de manera que de cada idea se van desprendiendo otras ideas, que a su vez, van generando más ideas y más conceptos. [B9]

Així mateix, en una altra agència el seu directiu comenta que han aplicat una eina pròpia que han anomenat *antibrainstorming* o *brainstorming a la inversa*.

Per exemple, en el cas de l'obertura d'un supermercat, [en un *antibrainstorming*] es tracta de buscar idees per enfonsar-lo, etc. i, després, es buscava la manera de solucionar aquests problemes. [B5]

Dues agències multinacionals apliquen mètodes propis, com el *Butterfly* a Bassat Ogilvy Comunicació i el *Blue Cow* (que té format de *workshop*) a Hill + Knowlton Strategies. De la mateixa manera, en el grup Young and Rubicam, del qual forma part Burson-Marsteller, s'empra el mètode *Brand Asset Valuator (BAV)*.

Explica bàsicament com has de dinamitzar un *brainstorming*... com has de dirigir una reunió creativa... Són temes més de metodologia que de solucions. [B4]

Aquí tenim una sort com a grup, que és que sí que disposem d'eines que són comunes a totes les companyies del grup [...]. Aquestes tècniques van canviant, ens les donen a conèixer als directius de la companyia, ens en fan formació a alguns seminaris... I algunes d'aquestes tècniques penses que poden ser útils i les apliques, i d'altres menys. Moltes d'elles lligades a la creativitat, sobretot en la cerca d'*insights*. [B2]

Altres tècniques que de vegades han aplicat és la *lliure associació*, tant d'idees com de sentiments, imatges i experiències que es puguin associar a una marca.

Per altra banda, molts dels directius consideren que una bona manera d'incrementar la creativitat a l'agència és afavorir l'intercanvi d'experiències i la barreja dels equips, per tal que membres no tan vinculats a un compte aportin una visió més fresca.

I el que també fem molt aquí [...] és que periòdicament, els equips treballin *case studies*. Intentem fer-ho cada dos mesos. Ens quedem tots aquí un migdia i cada equip presenta un *case study*, alguna acció que hagi fet que sigui interessant d'explicar perquè ha aplicat alguna tècnica nova, o perquè ha fet alguna cosa que ha funcionat bé... Una mica, el que pretenem és compartir experiències. [...] el fet de poder creuar sinèrgies, també ens ajuda molt. [...] està molt bé que creuem experiències entre els equips. [B6]

[...] el que sí que és habitual és que quan un equip que porta un compte pensa que un altre membre de l'oficina té una experiència prèvia que el pot ajudar, doncs que li demani assessorament. [B2]

[...] a veces reunimos a un equipo con gente que no tiene nada que ver, para que ayuden a un equipo a pensar más. [...] con los que no viven la cuenta del cliente día a día. [B8]

#### - **Mètodes d'avaluació de la creativitat (categoria 9)**

A cap de les consultores de comunicació analitzades es fa servir cap mètode concret per a avaluar el valor creatiu d'una proposta de relacions públiques.

No fem servir cap mètode per avaluar l'eficàcia de la idea creativa. [B5]

S'hauria de fer un post test, però, és clar, amb els pressupostos amb els que ens movem, tu digues-li al client que es gastí el mateix que el que li ha costat la campanya, en fer un test. [B2]

Els sistemes d'avaluació de l'efectivitat del resultat d'una campanya de relacions públiques que es fan servir en el sector, però, tampoc estan massa estandarditzats. El més habitual és el còmput de *clippings*, o aparicions en els mitjans de comunicació. Aquest sistema, però, és força criticat entre els professionals, ja que només avalua -i en part- l'èxit d'una campanya centrada en la relació amb els mitjans de comunicació. En algunes agències, per tal d'atorgar un valor econòmic a l'impacte en mitjans aconseguit, es multiplica el valor publicitari de l'espai per un coeficient que, segons la companyia, pot ser x3 o pot arribar a ser x6.

Davant d'aquesta pràctica que genera força recel entre els mateixos professionals i també per part dels clients, hi ha consultores multinacionals que fan servir mètodes d'avaluació propis, basats en els valors associats a la marca i la seva evolució al llarg d'un període determinat. Aquest tipus de metodologia, però, sol tenir un cost a banda, que molts dels clients no estan disposats a pagar.

Quan es tracta de mesurar l'èxit o el fracàs de l'organització d'un esdeveniment, el mètode que empren algunes agències és la de calcular el % d'assistents a l'esdeveniment respecte al total de convocats. Aquest sistema, però, només avalua un dels aspectes d'un acte, l'assistència, però deixa de banda molts dels altres elements que el conformen: la satisfacció dels participants, el seguiment del *timing* previst, etc.

El que sí que sembla evident és que els professionals del sector opinen que s'està lluny de poder oferir als clients mètodes eficaços per a mesurar l'impacte de les relacions públiques.

- **Àrees d'especialització i creativitat (categoria 10)**

La majoria de directius entrevistats (7 de 9) creuen que hi ha àrees d'especialització en relacions públiques que requereixen més creativitat que d'altres. Així, només 2 de 9 pensen que totes les àrees necessiten el mateix grau de creativitat.

Tal com avançàvem al *Marc teòric*, les àrees d'especialització de les relacions públiques (conegudes a vegades també com a pràctiques de les relacions públiques) no estan unànimement definides ni entre els teòrics ni entre les associacions professionals del sector. Així, hi ha àrees que es classifiquen en funció del públic objectiu (comunicació interna, comunicació institucional, comunicació externa...), en funció de la tècnica de relacions públiques que s'aplica (relació amb els mitjans de comunicació, formació de portaveus, organització d'esdeveniments, redacció de notes de premsa...), en funció del sector de negoci dels clients (comunicació farmacèutica, comunicació de màrqueting o de gran consum -begudes, alimentació,...-, comunicació d'empreses de tecnologia, comunicació de moda, comunicació de turisme...) o en funció de la situació en què les empreses clients estan immerses (comunicació financera de fusions i adquisicions, comunicació de crisi...).

Aquests tipus de classificacions, no són excloents, de manera que a vegades hi ha llistats d'àrees que barregen diferents criteris, com ara públics, situacions, objectius...

Aquestes diferents tipologies de classificació afecten també, com hem vist, a la manera com s'organitzen internament les agències i com queden configurats els seus equips de comptes. Per les dimensions del mercat a l'Estat espanyol, a vegades un mateix equip està especialitzat en diferents àrees.

Així, quan els directius de les agències responen que creuen que hi ha àrees que requereixen més creativitat que d'altres, no és estrany que quan identifiquen aquestes àrees, mencionin pràctiques que, de vegades, no són excloents.

És unànime, però, la creença que l'especialització que requereix més creativitat en relacions públiques és la comunicació de màrqueting, també coneguda com a comunicació de marca, comunicació de producte o comunicació de consum.

Claramente, la [práctica de relaciones públicas] que requiere mayor creatividad es la Comunicación de Marketing. [B3]

Las cuentas de consumo. Siempre, siempre, siempre. [B9]

Un llançament de producte requereix molta creativitat. [B7]

La creativitat, sobretot en Comunicació de Màrqueting, és molt important. Un exemple són totes aquelles accions que requereixen aconseguir cobertura informativa... o aconseguir viralitat... o aconseguir generar *worth of mouth*. [...] Tota aquella comunicació que és *Business to Consumer* és on es requereix més creativitat. [B4]

[...] tot el que tingui a veure amb la comunicació dirigida al consumidor. [B5]

L'altra àrea d'especialització (en aquest cas es tracta d'una tècnica de relacions públiques) que alguns directius mencionen que requereix més creativitat que les altres, és l'organització d'esdeveniments.

Más que nada [lo que más requiere creatividad es] la organización de eventos. [B8]

[...] pel que fa a l'organització d'esdeveniments també s'ha incrementat el nivell de creativitat, perquè abans potser organitzaves un esdeveniment perquè hi assistís el conseller, i ara li demanes molt més al propi esdeveniment. I per això crec que la dosi de creativitat ha de ser superior: per ser eficaç i perquè allò cali. [B5]

[Lo que más creatividad requiere es] la comunicació de producte y también la organización de eventos. Todo aquello que implique comunicarse con el público de manera tan directa, requiere creatividad. [B1]

I, com vèiem abans, quan reflexionen sobre l'impacte de les noves tecnologies en la pràctica de les relacions públiques, alguns directius també opinen que en el nou entorn 2.0 és necessari aplicar una major dosi de creativitat, per tal d'aconseguir l'*engagement* o implicació dels consumidors.

Tota la part de comunicació *online* també requereix molta creativitat. [B7]

Per contra, les àrees que els directius opinen que requereixen menys creativitat són les de comunicació financera i comunicació de crisi.

En la comunicació de crisis, evidentemente, se da poco margen para la creatividad. Son temas muy serios y con pautas muy fijadas. [B9]

Tot i que hi ha directors d'oficina que pensen que també la comunicació corporativa i de crisi necessita creativitat.

Parece que la comunicació corporativa es la que está más alejada de la creatividad, y es muy importante aplicarla en ella. Esta capacidad de resolver problemas de un modo creativo. [B3]

La creativitat és important a l'hora de solucionar problemes de Comunicació Corporativa. És una creativitat diferent. No es tracta de tenir una idea original i súper divertida, sinó que es tracta d'una creativitat més estratègica, més encaminada a resoldre problemes. [B4]

Tot i que són pocs, també hi ha alguns directius d'agència que consideren que cal creativitat en la mateixa mesura en totes les àrees de relacions públiques.

Jo m'hi resisteixo [a pensar que hi ha àrees que requereix més creativitat que d'altres]. Dic: no, tot requereix creativitat! [...] Per exemple, vam tenir un cas [...] [de] *lobbisme*. [...] Doncs mira que ha estat un dels casos en què més creatius hem hagut de ser. [B2]

[...] creo que la creatividad es un reto enorme, pero creo que debe estar en todo. [B3]

#### - **La figura del director creatiu en relacions públiques (categoria 11)**

A les empreses consultores en comunicació i relacions públiques analitzades no existeix, amb l'excepció d'un únic cas, la figura d'un director creatiu o d'un equip creatiu. A algunes de les agències internacionals, sí que hi ha directors creatius que ocupen aquest càrrec a nivell internacional, però els entrevistats expliquen que la relació que tenen amb ells des de les oficines d'Espanya és molt aïllada. És el cas d'agències com Burson-Marsteller, Bassat Ogilvy i Hill + Knowlton Strategies.

Quando empecé a trabajar aquí, había una figura de director creativo a nivel interaccional, pero estaba involucrado también con clientes. En

estos momentos no la hay [relación con el director creativo internacional]. [B3]

Ara mateix no ens dóna un suport molt directe. Ens dóna pautes... ens desenvolupa metodologies de creativitat..., però no comptem amb ell en els equips de treball. [...] Però no ens aporta solucions a les nostres propostes estratègiques pels clients. [B4]

[...] es tracta d'un *overhead* que quasi no veus mai, que assessora en comptes globals en les quals difícilment participem des de Barcelona. [B2]

Per altra banda, les agències que afirmen disposar d'un director creatiu, quan en descriuen les funcions, en realitat s'estan referint a dissenyadors gràfics o a directors de producció d'esdeveniments.

Tenim una persona que és creativa, però és que és un tot terreny: és responsable de disseny, s'encarrega del disseny i manteniment de pàgines web... [B5]

En una de les agències, subcontracten a directors creatius en projectes determinats d'organització d'esdeveniments. I aquesta figura la busquen entre professionals que han estat directors de grans produccions musicals, de teatre o que han treballat en produccions cinematogràfiques o publicitàries.

Nosotros, cuando debemos organizar un gran evento, sí que vamos de la mano de un director creativo, que ve el evento como una película. Tiene esa capacidad creativa de narración, de imaginarse absolutamente todo. [B8]

En una altra, fa poc que s'ha apostat per potenciar la figura d'un director creatiu, però es tracta d'un director de comptes que, a més a més, ofereix un suport de creativitat transversal a tota l'agència.

[...] és un tema incipient, jo crec que ara mateix la persona que fa aquesta funció, que és una dona, és un mix entre directora d'àrea de Màrqueting-Consumidor -que potser és l'àrea d'especialització que més peu dóna a la creativitat- i que a la vegada dóna assessorament i treballa en equip amb membres d'altres àrees. [B2]

De tota manera, el fet de no disposar de directors creatius entre els seus empleats no es percep com una mancança, sinó com a quelcom no necessari.

No he echado de menos esta figura en nuestra agencia. [...] La creatividad me parece muy importante a todos los niveles. Tan importante que no se la dejaría bajo la responsabilidad de nadie, porque entonces parecería que él piensa la creatividad y todos los demás ejecutamos. Y no es así. [B3]

[...] no conec jo dins del nostre sector aquesta figura reconeguda tal i com està a les agències de publicitat. [B5]

No veig aquesta figura en el sector de les agències de relacions públiques. [B7]

Yo, personalmente, no la veo [la figura del director creativo en relaciones públicas]. [...] A mi me cuesta recomendar esta figura para las agencias del sector. No me atrevería a proponerlo. No creo que fuera viable. [B1]

De fet, molts consideren que la figura del director creatiu és pròpia del sector de la publicitat, però no de les relacions públiques i que, per tant, no cal incorporar-lo,



És que nosaltres no tenim aquesta figura. Jo crec que és una figura del món de la Publicitat. [...] En relacions públiques, no entenc quin rol juga un director creatiu. No li veig el sentit. Ni m'he trobat mai amb cap agència que en tingui. És un concepte que veu molt del món de la Publicitat. I, és clar, nosaltres no som una agència sortida del món de la Publicitat. [B6]

Aquí no es como en las agencias de publicidad, que tienen directores creativos. [B9]

Els directius que creuen que no és necessari que hi hagi directors creatius a les consultores (que, com hem vist, són quasi la immensa majoria) opinen unànimement que la creativitat l'han d'aportar tots els membres dels equips de comptes.

[...] creo que la creatividad es tan importante, que la deben tener todos. Bueno, todos lo que están en la preparación de propuestas. [...] Las personas que lo hacen, si no son creativas, no hay manera de que salgan adelante. Entonces, delegar esto en una persona que es la que te hará la creatividad, cuando tu eres quien haces la ejecución, pues no creo que funcione. [B3]

El que necessitem és gent creativa. [...] I que això sigui l'exclusiva d'algú creatiu i que els altres executin... [B5]

[...] al final, el que aportaria un director creatiu és el que està aportant l'equip responsable d'aquell compte. És una feina d'equip en el nostre cas, de coneixement del client. [B6]

[...] la creativitat ha d'estar en cada persona. [B7]

Se espera un poco de creatividad por parte de todos. Al menos en [nuestra agencia]. [B9]

Nosotros lo que debemos hacer es que nuestros equipos de cuentas utilicen más la creatividad, dediquen más tiempo a pensar en algo novedoso, distinto, atractivo... pero deben ser los equipos de cuentas. [B1]

D'altra banda, un dels motius pels quals es considera que no hi ha directors creatius a les consultores de relacions públiques, és perquè no tenen una mida prou gran.

[...] el problema es también de volumen de las agencias. Las grandes consultoras de relaciones públicas en España tienen 30, 40 o 50 personas y los recursos, se ponen en la gente de cuentas. Quizá esta figura exista a nivel internacional, pero en España no es habitual. [B1]

Jo veig que no tenim la dimensió suficient perquè hi hagi aquesta figura [de director creatiu]. [...] amb l'estructura que tenim i la mida de negoci que tenim... no tenim el volum suficient com per justificar l'estructura d'un equip creatiu ni un director creatiu. [...] Si tinguéssim una agència [...] com la que tenim a Londres, amb 350 o 400 persones, doncs llavors segurament sí que tindriem un equip creatiu. [...] és més una conseqüència de la dimensió del mercat, que d'una decisió estratègica. [B4]

Hi ha alguns directius d'agència, que consideren que en el futur seria convenient incorporar la figura del director creatiu a les consultores de relacions públiques, tot i que ho veuen complicat a nivell de costos econòmics.

[Veo el rol de director creativo] como estratégico, también. [...] Entendemos que para según qué proyectos es muy necesario. [...] Para el área de organización de eventos es estratégico tener un director creativo. Lo que pasa es que es un lujo. [B8]

És probable que amb l'evolució natural de les relacions públiques, la companyia que s'ho pugui permetre -i subratllo això últim- tingui a un director creatiu. Però pensa que, salarialment- i això si vols contrasta-ho amb altres col·legues- un director creatiu pot arribar a cobrar cinc i fins a sis vegades el que cobra un executiu de comptes d'una agència de Relacions Públiques. Per tant, jo aquí què faig? Si tinc una estructura de vint persones, contracto a cinc executius o a un director creatiu? [B2]

#### - Els premis del sector (categoria 12)

Els entrevistats creuen que, així com en el sector publicitari és força habitual que les agències presentin les seves campanyes a concursos, en relacions públiques no és una pràctica estesa. Tot i així, cada vegada són més les consultores que es presenten a premis com els SABRE (que atorga la revista *The Holmes Report*), als Premios ADECEC i els European Excellence Awards. Més minoritària és la participació en premis com l'ASPID (especialitzat en comunicació en salut), els premis de la revista *PR Noticias* i els de la revista *PR Week*.

Igual SABRE es el más potente, porque tiene una repercusión internacional muy grande. [B2]

Els premis SABRE crec que són els més prestigiosos del sector. [...] En relacions públiques la participació en premis del sector cada vegada anirà a més, però espero que no arribi a ser com als anys 90 en el sector de la publicitat [...] Espero que els clients no triïn a les agències perquè hagin guanyat premis, sinó per la idea que t'estan proposant. [B2]

Algunes agències de relacions públiques, sobretot les internacionals, convoquen premis propis internament.

[...] tenemos también premios dentro de [nombre agencia], en las que nos presentamos con campañas dentro de la misma compañía, que nos ayudan también a ver ideas y para motivar. [B3]

En aquests premis, alguns dels entrevistats fins i tot desconeixen que existeixin categories on es valora específicament la creativitat.

No [existen categorías específicas de creatividad] porque todos los premios se ganan por la creatividad. La creatividad es muy transversal. Y, de hecho [...] las campañas que ganan son las más creativas. [B3]

Hi ha premis per sector i per geografia. I per servei. És a dir, hi ha: premis de Comunicació Corporativa o Premis de Comunicació de Crisi... i, per altra banda, premis d'Ibèria o premis de França... o premis del sector de l'automòbil... Però, que jo sàpiga, no hi ha premis de creativitat. [B4]

[...] hay tantas categorías, que no sé si hay alguna especializada en la creatividad. [B9]

Perquè es valora la creativitat, però sempre al servei dels resultats. I els resultats en el nostre cas signifiquen resultats de negoci. La creativitat hi pot jugar un paper important, o no, en la mesura que ajudi a assolir els resultats de negoci del client. [...] Un premi de publicitat el podràs guanyar amb una gran idea creativa, un premi de relacions públiques mai el guanyaràs només amb una idea creativa. Per això encara no ens entenem pel que fa als premis. [B4]

Més recentment, les consultores de relacions públiques estan començant a presentar alguna de les seves campanyes a festivals que fins ara estaven especialitzats en comunicació publicitària. És el cas d'El Sol, Eurobest o el Cannes Lions, que fa poc van incorporar una categoria de relacions públiques.

En aquestes categories, però, sol ser habitual que les agències de relacions públiques hagin de competir amb agències de publicitat que han desenvolupat una campanya de relacions públiques.

Els premis del sector els valoro molt bé. [...] En canvi, els premis internacionals de Publicitat que tenen una categoria de Relacions Públiques -que no considero que siguin premis del sector-, aquests els valoro diferent. Crec que aquests premis encara no saben com valorar bé la nostra feina i que, per altra banda, nosaltres com a sector encara no sabem com participar-hi. I crec que aquí encara hi tenim molt de camí per recórrer, perquè les empreses de publicitat i les centrals de mitjans ens estan guanyant terreny, perquè estan guanyant premis que ens corresponen a nosaltres. [...] En els premis Eurobest, els guanyadors de les categories de PR eren agències de publicitat, i les grans agències de relacions públiques ni hi érem representades. Però és que encara no hi ha la dinàmica de presentar-s'hi. [B4]

La majoria dels directius entrevistats valora de manera positiva els premis del sector i manifesta que la seva agència s'hi presenta habitualment, tot i que això suposi una dedicació de recursos econòmics, de temps i d'esforç dels equips. Com un d'ells exposa: "Valoro bien los premios, siempre ayudan. [...] Me gustan los premios porque al cliente le muestran que su campaña ha sido reconocida" [B7].

Guanyar un d'aquests premis o inclús quedar finalista, per exemple, als European Excellence Awards, consideren que és un reconeixement per a la seva consultora. I, d'entre tots els premis als quals es presenten, el guardó que pensen els atorga més prestigi són els SABRE Awards.

"Existen dos tipos de agencias de relaciones públicas: las que se presentan a los premios y las que no. No las grandes y las pequeñas, no. Las que se presentan a los premios y las que no. Estoy pensando en una que ha ganado hasta cuatro o cinco premios SABRE, que yo creo que es el más prestigioso del sector." [B2]

Segons la percepció dels directius entrevistats en aquesta fase, les campanyes guardonades són aquelles que demostren resultats, una bona execució i que aporten un valor afegit de creativitat. Tot i així, pensen que hi ha accions, com les que s'emmarquen en la comunicació de màrqueting, on és més fàcil que obtinguin un guardó.

"[...] para campañas de relaciones públicas sobre lanzamiento de productos, campañas de comunicación de marketing... para ese tipo de campañas funcionan muy bien los premios. Y otro tipo de campañas, es más complicado que se hagan un hueco y que empujen, a no ser que tengan algún tipo de parámetro excepcional... que haya conseguido un impacto fuera de lo común..." [B3]

De totes maneres, a partir del to en les respostes d'alguns dels entrevistats, sembla com que encara es perceben amb cert aire de frivolitat. En aquest sentit, alguns dels directius expressen el seu temor a que acabin convertint-se en un objectiu per sí mateixos, com creuen que ja ha succeït en el sector de la publicitat.

De fet, alguns dels entrevistats són cautelosos respecte als premis en general. Concretament els directius de 3 de les 9 agències que conformen aquesta mostra de la fase B, afirma que les seves agències han optat per no presentar-se a cap dels premis del sector.

Nosotros no nos presentamos a ningún premio. [...] No nos gusta ser los protagonistas. Ésta es nuestra filosofía. [...] Nosotros somos la sombra de nuestros clientes. Quien ha de ser importante son nuestros clientes, no nosotros. [B5]

No ens presentem mai a res, nosaltres. [...] la nostra màxima és que nosaltres no som els protagonistes. [B6]

Nosaltres no ens presentem a cap premi. [...] nosaltres actuem com a 'ombres' dels nostres clients. No ens agrada ser els protagonistes. [B7]

No creemos ni en los premios ni en los *rankings* porque sabemos que están bastante manipulados. Entonces, no participamos. [...] Detrás de los premios, ya los sabemos, por la experiencia... siempre hay, o que has de pagar por la candidatura, o que has de pagar por la entrega de premios... está muy viciado. Y después de experiencias así de frustrantes, ya no nos presentamos a ningún premio. [B8]

La suspicàcia vers els premis encara és més gran quan es tracta de festivals internacionals en els quals les consultores de relacions públiques competeixen amb agències de publicitat.

#### - **Elements que encoratgen i que limiten la creativitat en relacions públiques (categoria emergent)**

Tot i que a l'entrevista no es preguntava directament sobre quins creien que eren els elements que encoratjaven i quins els que limitaven la creativitat en la pràctica de les relacions públiques, en alguna de les converses va sorgir aquest tema de manera secundària. Així, entre els elements que encoratgen la creativitat alguns directius destacaven la importància que els membres dels equips de comptes viatgessin, per tal de poder impregnar-se d'altres estímuls visuals, veure noves tendències, etc. D'altra banda, barrejar els diferents equips de comptes, l'intercanvi d'experiències i l'exposició de *case studies* es valora també com un dels elements que ajuda a estimular la creativitat entre els professionals de les relacions públiques.

Estem en contacte amb molta gent i això ens permet tenir un *creative thinking*. [...] Organitzem molts esdeveniments fora d'Espanya i això ens aporta noves maneres de pensar. [...] Si ets el responsable de la compte de X [marca d'alta costura] i t'emportes els periodistes a veure la desfilada a Milà, estàs en un entorn totalment creatiu. Com no serà creatiu X [marca d'alta costura]. [B7]

Com a elements limitadors de la creativitat, es citen la falta de valor per assumir riscos per part dels clients, la manca de més temps per a l'elaboració de les propostes, la falta de formació específica en creativitat i la tendència a la convencionalitat.

[...] si luego no puedes ser tan creativo porque el cliente no se arriesga o porque a un cliente le da miedo, o porque el cliente es más conservador... pero nuestra obligación como agencia es ir siempre un paso por delante y ser creativos, sin duda. Ser singulares. Proponer temas que sean diferenciadores. [B8]

[...] existe una enorme contradicción en nuestro mundo, pues nos dicen que la salida está en la innovación, que es para lo que no está preparado nadie. [...] ¿Cómo es la formación en creatividad? [...] pienso que lo importante es que te quiten todo lo que te está limitando el ser más creativo. [B3]

Yo creo que nosotros para ser creativos debemos tener una mente un poco más abierta, porque creo que las relaciones públicas han sido

muy convencionales y siguen siendo bastante conservadoras. Pero no hay excusa para la falta de creatividad. Tenemos que dedicar el tiempo que haga falta para hacer buenas propuestas. [B1]

- **Percepció de la creativitat en relacions públiques (categoria emergent)**

Tot i que tampoc no es va preguntar directament als entrevistats quina era segons ells la definició del que seria una idea creativa en relacions públiques, arrel de l'anàlisi acurat de les transcripcions hem detectat alguns conceptes que els entrevistats associen a la creativitat i que mencionaven quan reflexionaven sobre alguna de les altres preguntes que els plantejàvem. Això ens permet, tot i que d'una manera molt preliminar, dibuixar un esbós del que els directius del sector consideren que és la creativitat en relacions públiques.

Així, alguns dels atributs que els professionals de les relacions públiques atorguen a la idea creativa en relacions públiques són:

- *arriscada*
- *no convencional*
- *diferent*
- *imaginativa*
- *singular*
- *atractiva*
- *sorprenent*
- *notòria*
- *que commou/ emocional*

És important arriscar-se, perquè si fas les coses convencionals és el que fa tothom. I la creativitat és una eina important. [B4]

[...] nosotros [los profesionales de las relaciones públicas] le llamamos creatividad a que algo sea distinto, novedoso, hacer algo que no se ha hecho nunca... pero allí se nos queda muchas veces la creatividad, Pero hay que dar un paso más allá. Los clientes lo reclaman. [B1]

Però, a la vegada, creuen que la idea creativa també ha de complir una sèrie de condicions:

- *ser viable*
- *ser eficaç*
- anar lligada amb l'estratègia, els objectius i els valors de la marca o companyia

[...] la creatividad debe ir pareja con la eficacia. Es decir, una campaña muy creativa pero que no sea eficaz..., pues tiene problemas. [B3]

La creatividad no es la estrategia, es un elemento que debería impregnar la estrategia. O las tácticas de la estrategia. [B9]

[...] la creativitat ha d'encaixar amb la cultura de l'empresa. [B5]

La creativitat només és important si contribueix als objectius de la companyia. [B4]

La creativitat és molt important si va acompanyada d'una perfecta execució. Si no, espanta. [B7]

En aquest sentit, en les respostes dels directius entrevistats, es perceben també alguns prejudicis pel que fa a la creativitat, com ara:

- que la creativitat és quelcom de la publicitat i no és pròpia de les relacions públiques.

La creatividad en publicidad es obligada porque es imprescindible destacarse de los demás, mientras que en relaciones públicas hacemos cosas mucho más elaboradas donde la creatividad es un además. [B1]

- que en publicitat es fan campanyes creatives només per guanyar premis, cosa que no es fa en relacions públiques.

Nosaltres no fem campanyes per guanyar premis de creativitat. En publicitat, [en canvi] hi ha campanyes que han estat dissenyades per guanyar premis. [B4]

- que la creativitat a vegades són només “focs d’artifici”.

[...] tiene que haber un equilibrio entre que lo que presentas sea realmente creativo, singular, etc. pero ninguna locura. Es decir, lo que no venderemos es fuegos artificiales, nunca, jamás. [B8]

- que la creativitat a vegades es basa només en “idees boges”.

- que en relacions públiques no es poden “vendre motos”.

Ser singulares y ser creativos no tiene que ser una explosión de algo que es ficticio. [B8]

- que en relacions públiques no s’ha de ser creatiu, sinó tenir els peus a terra.

- que en relacions públiques no es pot “ser marcians”.

- que en relacions públiques no es poden “fer experiments amb gasosa”.

En general, però, a les reflexions dels directius de relacions públiques entrevistats, es percep que consideren la creativitat com allò que té com a objectiu aconseguir notorietat, allò que és original i que sorprèn.

La creatividad debe surgir de la búsqueda de un camino que sea realmente diferente. [B3]

La creativitat és una manera de destacar, de sorprendre... [...] La creativitat la necessites quan no saps com solucionar alguna cosa o quan necessites alguna cosa que cridi l’atenció. [B4]

D’altres, però, van més enllà i entenen la creativitat com a “la capacitat per a resoldre problemes”.

La creatividad se tiene que utilizar en todo. Lo que pasa es que tiene formas muy diversas. La creatividad en Comunicación Corporativa, puede ser la capacidad de resolver problemas. La creatividad en Comunicación de Marketing puede ser en crear algo muy novedoso, que llame la atención, en un mundo donde cada vez es más difícil llamar la atención, porque hay multitud de productos y de marcas peleando para el mismo espacio. [B3]

[...] reivindiquem la creativitat de les relacions públiques orientada a entendre el problema [...] saber detectar el problema i buscar-hi una solució. [B2]

## 8 Presentació dels resultats de la fase C (directius d'agències més premiades)

En aquest capítol es presenten els resultats de la Fase C de la investigació, basats en les entrevistes en profunditat realitzades a directius d'agències que operen a l'Estat espanyol i que han estat més premiades en categories d'RP. Concretament, s'ha entrevistat a màxims directius (presidents, vicepresidents, socis, CEOs, directors generals i directors d'oficina) de: Apple Tree Communications, Bungalow 25, Llorente & Cuenca, Shackleton, Torres y Carrera, Porter Novelli, Kreab & Gavin Anderson, Estudio de Comunicación, Clotet-Ketchum i ACH. A la Taula 33 es presenten els resultats d'aquesta tercera fase codificats.

Taula 33 Codificació del resultat de la fase C de la investigació

Cat ego ria.	Categoria temàtica	Subcategories	Temes	Fre quèn cia	
1	Trajectòria professional	Formació	Periodisme	5	
			Màrqueting	3	
			Econòmiques	2	
			Ciències Polítiques	1	
		Experiència professional prèvia	En consultores d'RP	4	
			En departaments de Màrqueting	3	
			En mitjans de comunicació	3	
			En agències de publicitat	2	
2	Situació actual del sector	Conseqüències de la crisi econòmica	La publicitat tradicional perd pes però en guanya les RP.	5	
			Intrusisme professional per part d'agències de publicitat.	3	
			Disminució de contractes anuals i augment de la facturació per projectes.	2	
			La reestructuració de departaments integrats de Comunicació fa que hi hagi empreses que externalitzin la Comunicació creant oportunitat de negoci per a les agències.	1	
			Obliga a les agències a reinventar-se i creix la qualitat.	1	
			Algunes agències tipus <i>boutique</i> s'integren en agències grans.	1	
			Desaparició de petites agències mentre que les grans sobreviuen.	1	
			Noves tendències	Canvia la manera de gestionar campanyes de Comunicació de Màrqueting.	6
				Decreix el servei de Gabinet de Premsa.	5
				Creix la Comunicació <i>Online</i> .	5
				Creix l'àrea d'especialització en <i>Public Affairs</i> .	3
				Creix la Comunicació Interna.	3
				Creix la Gestió de la Reputació Corporativa.	3
		Creix la Comunicació de Reestructuracions.		3	
			Creix el <i>Branded content</i> .	3	
			Decreixement d'agències generalistes i naixement de noves agències.	1	
			<i>Advertainment</i> .	1	
			Competència per part de consultories empresarials.	1	
			Integració Publicitat i RP en l'entorn digital.	1	
			Creix la influència dels <i>Think Tanks</i> .	1	

Cat ego ria.	Categoria temàtica	Subcategories	Temes	Fre quèn cia
3	Organització de l'agència (divisions)	Agències amb divisió per àrees d'especialització d'RP	-Comunicació <i>Online</i> /digital/e-Comunicació	7
			-Comunicació de Màrqueting	5
			-Comunicació Corporativa	4
			-Comunicació Financera	4
			- <i>Public Affairs</i> i <i>Lobby</i>	3
			-Comunicació de Salut	3
			-Comunicació Interna	3
			-Comunicació de Tecnologia	2
			-Comunicació de Crisi	1
			-Comunicació Sòcio-laboral	1
			-Comunicació de Litigis	1
4	Interlocutor de l'empresa client		Director de Comunicació	8
			Director de Màrqueting	6
			Director General	3
			President	2
			CEO	1
5	Manera com les agències reben les necessitats comunicatives del client	Reben briefing formal	Director de Recursos Humans	1
			Director Financer	1
			Per escrit, acompanyat de reunió	6
			Reben briefing oral	4
			Aspectes a millorar	3
6	Propostes de Comunicació: aspectes més valorats pels clients		La informació que inclou hauria de ser més completa	3
			És tant responsabilitat del client com de l'agència	2
			A vegades el que el client demana no és el que necessita	2
			Demostrar que s'ha entès la necessitat del client	6
			Creativitat, originalitat i capacitat d'innovació	5
			Equip assignat	4
			Estratègia i planificació	3
			Experiència	3
			Pressupost	2
			Metodologia	1
			Pro-activitat i iniciativa	1
7	Competències i atributs ideals del professional de les RP	Formació	Entusiasme	1
			Capacitat de resoldre problemes de manera ràpida i àgil	1
			Compromís	1
		Coneixements	Llicenciatura en Publicitat i RP	5
			Estudis complementaris en Empresarials	4
		Competències	Estudis en altres àmbits + Máster en Comunicació	3
			Idiomes	9
			Comunicació digital	2
			Capacitat analítica	3
			Creativitat	3
7	Competències i atributs ideals del professional de les RP		Perícia comercial	2
			Pluridisciplinar, 'tot-terreny'	2
			Habilitat per presentar i parlar amb públic	1
			Capacitat per resoldre problemes	1
			Equilibri entre creativitat i pragmatisme	1



Cat ego ria.	Categoria temàtica	Subcategories	Temes	Fre quèn cia
			Capacitat organitzativa i de lideratge d'equips	1
			Capacitat de redacció i síntesi	1
			<i>Strategic thinking</i>	1
		Personalitat	Curiositat/ Inquietud	5
			Sociabilitat (capacitat de relacionar-se amb els altres)	4
			Passió i vocació	3
			Ment oberta	2
			Responsabilitat i compromís amb el client	2
			Sentit comú	2
			<i>Fit</i> (encaixar a l'equip)	1
			Inconformisme	1
			Implicació	1
			Actitud positiva	1
			Pro-activitat	1
8	Tècniques de creativitat i procés creatiu	Tècniques creatives	<i>Brainstorming</i>	7
			<i>Problem solving</i>	1
			Tècniques de De Bono	1
			Relació d'imatges amb paraules	1
			Connexions morfològiques forçades	1
9	Avaluació de la creativitat	No s'usa cap mètode específic per avaluar la creativitat	No es mesura la creativitat de manera aïllada, sinó que es mesuren els resultats	10
		Decisor	Màxim responsable de la compte amb consulta al/s màxim directiu/s (socis, dir. gral.)	7
			Director Creatiu	3
10	Àrees d'especialització i creativitat	Creença que hi ha àrees d'especialització que requereixen més creativitat	Comunicació de Màrqueting	5
			Comunicació <i>Online</i>	3
			Organització d'esdeveniments	3
			Comunicació Interna	2
			RSC	1
		Creença que totes les àrees necessiten igual creativitat	Totes les àrees requereixen el mateix grau de creativitat però diferent grau de detall en l'execució	1
11	Figura del Director Creatiu en RP	No disposen de director creatiu	No disposen de la figura del Director Creatiu	7
		Disposen de director creatiu	Disposen de la figura del Director Creatiu	3
		Opinió sobre la seva idoneïtat en el sector	No s'incorpora per motius econòmics i d'estructura	3
			No s'incorpora perquè no es considera necessària	3
			Es fa cada vegada més necessària per la integració entre publicitat i RP	1
			Es considera pròpia del sector publicitari i no del de les RP	1
		Característiques	Capacitat de 'baixar'/declinar les idees	2
			<i>Big thinking/ Strategic thinking</i> , lideratge d'equips, capacitat de combinació d'idees, capacitat d'organització de recursos i temps.	1
			Inquietud	1
			Inconformisme	1
12	Premis i creativitat	Valor que atorguen als premis	Ajuden a donar visibilitat a l'agència i captar clients	7
			Ajuden a captar talent	3
			Ajuden a aprendre	2
			Ajuden a motivar	2
			Faltarien jurats més independents	2
			Ajuden a formar als clients	1
			Les agències petites tenen oportunitats perquè es valoren aspectes qualitius	1

Nota: Si un tema apareix dues o més vegades en una mateixa entrevista, s'ha comptabilitzat com una única aparició.  
Font: Elaboració pròpia

- **Trajectòria professional dels entrevistats (categoria 1)**

Els càrrecs ostentats pels professionals entrevistats a la fase C d'aquesta investigació són similars als de la fase B. Concretament, trobem: socis fundadors, directors generals, presidents, vicepresidents, directors d'oficina i CEOs.

Pel que fa a la seva formació, la meitat (5/10) són llicenciats en Periodisme. Així, Periodisme és la llicenciatura més comú entre els directius entrevistats en aquesta fase C, quelcom que també succeïa en la fase B. En aquest grup, però, hi trobem també professionals que es van llicenciar en Ciències Econòmiques i Ciències Polítiques, mentre que a la fase B les titulacions més comunes després de Periodisme són Història, Filosofia i Lletres, i Traducció i Interpretació.

Referent a la seva experiència professional prèvia, quasi la meitat va treballar en altres consultores de relacions públiques, seguit d'aquells qui van treballar en mitjans de comunicació. A diferència dels entrevistats en la fase B, en aquest grup hi trobem també directius que prèviament havien treballat en agències de publicitat i en departaments de Màrqueting *in-house*.

- **Situació actual i tendències del sector de les relacions públiques (categoria 2)**

La tercera fase de la nostra investigació (Fase C), realitzada entre octubre de 2012 i febrer de 2013, ha coincidit també -igual que ens va passar en la fase B- amb la crisi econòmica que afecta l'Estat. És per això que es va incloure una pregunta sobre com aquesta està afectant el sector de les relacions públiques, per tal de contextualitzar les respostes.

La majoria dels entrevistats en aquesta fase C coincideixen a afirmar que la crisi econòmica està creant un entorn més complicat per les agències petites. Al mateix temps, com passava en la fase B, es percep que la crisi està afectant més al sector de les agències de publicitat i que a la vegada s'estan obrint oportunitats per a l'exercici de les relacions públiques. Aquestes dades són similars a les aportades per l'informe de Puesto Base (2013) que identifica un creixement de negoci del 3% entre les consultores a partir de 2010 i que es consolida el 2011, després del descens experimentat al 2009. El mateix estudi posava de manifest que al sector de les agències de publicitat el descens al 2011 havia estat de l'1%.

[...] es obvio que muchas agencias, de todo tipo de tamaño, están sufriendo porque la crisis económica afecta al consumo y eso hace que las marcas limiten sus presupuestos [en Comunicación]. [C2]

La crisis económica en nuestro sector fundamentalmente está dañando mucho a las compañías más pequeñas. En España [el de las RRPP] es un sector muy atomizado, con muy pocas empresas que superen una facturación que vamos a estimar con un estándar medio de 3 millones de euros al año y muchísimas que apenas llegan al millón. A estas les está afectando mucho [la crisis económica] y de hecho se ha producido una caída enorme de estas pequeñas agencias. Las grandes sobrevivimos, lógicamente con decrecimientos respecto a la época previa a la crisis, pero se nota que se ha creado una mayor cultura de Comunicación en las empresas, con lo cual lo que en las crisis anteriores (como las del año 2000 o la del 1992) [...] cuando la Comunicación era una de las primeras partidas de gasto que caían ahora ya no. Entre otras cosas porque las empresas ya no la

consideran una partida de gastos sino de inversión. Les cuesta mucho más prescindir. [C3]

[Las RRPP están] afectadas por la crisis económica pero menos, probablemente, que otro tipo de sectores. Menos que la publicidad por ejemplo, menos que los propios medios de comunicación. [C8]

A nivell de facturació, alguns dels directius entrevistats també subratllen que amb la crisi han notat una disminució dels contractes anuals i un augment de la facturació per projectes,

[...] antes de la crisis, se funcionaba más con *fees* mensuales y contratos anuales, mientras que ahora, con la crisis, se trabaja más por proyectos [...] que tienen un tiempo más limitado. [...] no trabajar con contratos largos te da menos visibilidad [pero hay] ventajas: si el cliente queda satisfecho te contratará para otras cosas. [...] Si trabajas para un mismo cliente, para varios proyectos, al final acumulas más beneficios. Y en la cuenta de resultados es más rentable. [C7]

Antes, hace 4 o 5 años, el 70% eran *fees* mensuales y el otro 30% era de proyectos puntuales, mientras que [...] Ahora puedes tener un 40% de trabajos puntuales, mientras que sólo un 55-60% se trata de *fees* mensuales. [C10]

La crisi també ha provocat la fusió d'agències tipus *boutique* amb empreses del sector de les relacions públiques més grans, sobretot multinacionals,

[...] sí estamos notando como firmas más personalistas, *boutiques* muy buenas y profesionales, se nos acercan a las firmas internacionales y en este contexto de crisis [...] estamos notando cierta concentración leve. [C7]

De la mateixa manera que apuntaven els entrevistats a la Fase B, els directius que conformen la tercera mostra coincideixen a valorar que la crisi econòmica, a banda d'efectes negatius com la baixada en facturació, ha provocat també que les empreses client siguin més conscients de la importància de tenir cura de la seva imatge i reputació, la qual cosa s'ha convertit en una oportunitat per a les agències i consultores de comunicació i relacions públiques,

[...] hay magníficas oportunidades. [...] ha crecido [...] la percepción de la Comunicación en España. Aunque sigue habiendo un *gap* respecto al mundo anglosajón, que yo percibo de forma clarísima. [...] hemos avanzado bastante en los últimos diez años. En el valor de la figura del DirCom y en el valor de la Comunicación. [...] [Con la crisis] se ha puesto en valor el riesgo reputacional. [...] y ese riesgo se intenta controlar [...] a través de una buena estrategia planificada y anticipada de Comunicación. [C7]

Una altra de les oportunitats prové del fet que la crisi ha fet reestructurar alguns dels departaments de Comunicació integrats a les organitzacions, fent que algunes empreses externalitzin aquest servei contractant consultores,

[...] hay empresas grandes que están reestructurando sus departamentos de Comunicación, que no eliminando, sino reduciendo, y esto hace que externalicen alguna parte de su Comunicación y esto es una oportunidad para nosotros y para el sector. [C7]

Pel que fa a la denominació, les empreses analitzades tendeixen a preferir presentar-se com a *assessores* o *consultores* en comptes d'*agències*, una tendència sobre la que ja hem reflexionat al *Marc teòric (part II)*, però que en boca d'alguns dels directius entrevistats obeeix a una concepció de la consultora com una empresa que ofereix un servei més *prèmium* d'assessoria estratègica al client *versus* l'agència. Aquesta última

es percep com a més tàctica i lligada a un concepte més propi del món publicitari i del qual el sector de les relacions públiques vol diferenciar-se. En boca d'alguns dels directius entrevistats en aquesta fase,

“Una consultora de Comunicación es aquella que no solamente ejecuta, sino que ofrece estrategia a su cliente. [...] Las agencias son más tácticas, mientras que las consultoras son más estratégicas. Nosotros nos definimos fundamentalmente como estratégicos.” [C3]

[...] hay agencias que son más consultoras, y otras que son más agencias. Yo hablo de consultoras de Comunicación, no de Relaciones Públicas. Una consultora de Comunicación es aquella que no solamente ejecuta, sino que ofrece estrategia a su cliente [...], crea un mensaje, crea la historia. [...]Las agencias son aquellas que manejan más las herramientas y las tácticas. Mientras que las consultoras son aquellas que manejan más la estrategia. [...] hay dos términos: notoriedad y posicionamiento. ¿Usted qué quiere? ¿Qué le conozcan? Muy bien, pues entonces vaya a una agencia. ¿Usted quiere que se le valore? Utilice una consultora. [C10]

També pel que fa a la seva auto denominació, es pot constatar que encara moltes es decanten pel terme comunicació en comptes de relacions públiques. Com expressa un dels entrevistats: [...] a mi no me gusta hablar de relaciones públicas [...] para mí abarca mucho más el concepto comunicación que relaciones públicas [C10]. Per altra banda, s'associa la comunicació corporativa a un tipus de comunicació més racional i seriosa, contraposant-la a la publicitat. Així ho posa de manifest un dels directius: [...] para mí, la publicidad es subjetiva y emocional; mientras que la comunicación es objetiva y racional [C10]. Aquesta contraposició, però, creiem que és errònia (la vessant emocional de les relacions públiques s'aborda a l'Annex 1).

Els directius entrevistats també reflexionen sobre la fina frontera que diferencia publicitat i relacions públiques, tot destacant la crisi de la publicitat tradicional arrel de l'emergència de nous canals i de les noves possibilitats de comunicació que ofereix l'entorn 2.0,

[...] yo creo que la Publicidad, no es que vaya perdiendo peso, es que va perdiendo mercado, porque los clientes están invirtiendo más en Relaciones Públicas en el mundo *online*, en otros tipos de comunicación. Sea *street marketing*, sea lo que sea. [C1]

[...] cada vez hay más dudas que la publicidad tradicional dé los resultados apetecidos. Primero por una dispersión de canales, incluso canales paradigmáticos como la televisión ahora hay doscientos canales, y muchas veces es muy difícil alcanzar el target o la audiencia que tú quieres. Cada vez se duda más también de los elementos de medición. Las audiencias cada vez están más fragmentadas, las audiencias juveniles los canales tradicionales prácticamente ni los tocan y están en la web, están en las redes. Todo esto necesita digamos de una práctica de Comunicación que exige inventar nuevos contenidos, nuevas formas, nuevos canales y ahí el mundo de las Relaciones Públicas, entendidas en su sentido más amplio, pues está cobrando mayor pujanza porque las empresas se dan cuenta de que primero pueden llegar con mayor facilidad a determinados grupos a través de prácticas de este estilo. Incluso yo te diría que muchas de las historias que se están montando ahora como *flashmob* y todas estas cosas pues no dejan de ser en el fondo prácticas de relaciones públicas. Reunir a doscientas personas en Plaza Cataluña para hacer una determinada cosa o vamos a invitar a la gente para que venga a tirar las paredes de este hotel, como aquello que hizo NH, pues en el fondo eso que después explota a través de redes en definitiva son prácticas de Relaciones Públicas aplicadas. [C3]

A nadie se le ocurre ya proponerle al cliente una campaña sólo en televisión que cueste un dineral y hacer 4 patrocinios. Ahora las compañías se sientan y tratan de entender mejor cómo llegar a su *target*. [C2]

Alguns dels directius de consultores de relacions públiques creuen que el descens d'inversió dels clients en publicitat tradicional impulsa un augment d'intrusisme professional per part d'agències de publicitat, que aposten per oferir serveis que consideren propis de l'àmbit de les relacions públiques, com l'organització d'esdeveniments o les tasques de gabinet de premsa. Pel que fa a accions de comunicació *online*, la disputa encara es detecta més aferrissada. Amb cert temor, hi ha entrevistats que acusen el sector publicitari d'inventar-se nous noms per a referir-se a aquestes pràctiques d'RP, com ara "publicitat conversacional" i oferir als clients serveis de comunicació integrals.

[...] las agencias de publicidad han visto como bajaban mucho sus ingresos estos últimos años y han tenido que entrar en otros terrenos. [...] y están ofreciendo otros servicios. Muchas agencias de publicidad tienen dentro un Gabinete de Prensa, pero lo están infravalorando en el momento en que hacen gacetillas y se piensan que eso son notas de prensa. [...] ¿Por qué no va a poder hacer una agencia de Marketing Directo una acción de Relaciones Públicas? Yo he visto acciones de Relaciones Públicas que están hechas por parte de agencias de Publicidad, y que están muy bien hechas, incluso son mejores que las que pudieran haber podido elaborar una consultora de Comunicación. Porque tienen más creatividad, tienen menos vergüenza, tienen más frescura,... [C10]

Las agencias de publicidad tienen una cosa que nosotros no tenemos y es que son más viejas. Quiero decir que tienen más experiencia y saben adaptarse muy bien a los tiempos. [...] Lógicamente la agencia de publicidad está siempre con los tentáculos puestos para cazar sus oportunidades. Por ejemplo, en el mundo *online* están muy metidos pero para lo que les interesa que es la parte de marca / producto. A nosotros no nos interfiere porque vamos por la parte de Reputación Corporativa. [C3]

Ahora los de Publicidad dicen que hacen eventos, los de Publicidad dicen que pueden hacer todas las campañas de comunicación *online*,... Si pueden hacerlo o no, yo no voy a decirlo. Sólo digo que si yo he sido zapatero toda mi vida, no sé si me voy a poner a ser sastre. [...] Creo que existe una prepotencia en el mundo publicitario. Creo que realmente se piensan que son ellos los que están inventando algo nuevo. Y si consideran que hay otro tipo de agencias de comunicación que ya lo hacen también, vale, pero piensan que ellos lo van a hacer mejor. Entonces, se apropian, se están apropiando de esto. Y le están poniendo nombres nuevos. Ahora lo empaquetan así o asá... y venden más. Y lo que pasa, es que los clientes que son empresas grandes, se suelen fiar mucho de las agencias de publicidad, pero ahora no sólo le piden los anuncios, sino que también le piden la campaña *online*. Y, hasta cierto punto tiene su sentido, porque, si tengo un concepto, este debería estar en todos los canales de comunicación. [C1]

[...] otros servicios, como son *Social Media* o *Brand Experience*, que son temas más dirigidos al consumidor, en los que competimos con otras muchas agencias, desde una agencia de publicidad hasta una agencia de Marketing Directo o de *Street Marketing* o de Eventos. Es decir, hay otras muchas agencias que ofrecen servicios de Marketing y Comunicación, y son muchas. [C9]

A banda d'aquesta detecció de competència per part d'agències de publicitat, s'identifica també com a competidors a les grans auditories i consultores empresarials, especialment en àrees com la comunicació de crisi, gestió de la reputació i responsabilitat social corporativa,

[...] sobre la competencia con las agencias de publicidad lo que a nosotros nos está preocupando ahora no es esta competencia sino la de las consultorías de gestión. O sea, KPMG, Price Waterhouse Coopers (PwC) y todo este tipo de empresas porque están trabajando mucho ya en lo que es la gestión de los intangibles. Todo lo que tiene que ver con la marca, con la reputación, RSC, etc. [...] están empezando a ser un competidor serio porque además tienen mucho peso. [C3]

Per fer front a la crisi, les agències han hagut d'adaptar-se a les noves circumstàncies, la qual cosa ha afectat també els serveis que ofereixen,

[...] hay dos maneras de gestionar la Comunicación según el entorno: una, con el viento a favor, viento de popa; y otra, con el viento en contra, viento de proa. Con el viento a favor era la situación de los buenos años que hemos tenido en España. ¿Qué querían las empresas entonces? Salir en los medios de comunicación. [...] Con la economía en contra, en recesión, [...] la Comunicación sigue siendo un tema muy sensible para las empresas, gobiernos y organizaciones. [...] La diferencia en este contexto es que la Comunicación, en vez de ser proactiva, es reactiva. [C7]

Está haciendo [...] que todas las agencias traten de reinventarse y traten de ofrecer soluciones más valientes o innovadoras [y esto provoca que el] mercado crezca en calidad. [...] Es entender hacia dónde va el consumidor y construir un mensaje que le enganche, que haga que se cree una relación con él. [C2]

Per altra banda, el nou context comunicatiu i l'aparició de les xarxes socials, més de la meitat dels entrevistats (6 de 10) creuen que està modificant la manera de dissenyar les campanyes de comunicació de màrqueting/producte/consum. En aquesta àrea perceben que les fronteres entre publicitat i relacions públiques són cada vegada més difuses,

[Després d'exposar el cas d'una campanya] Aquí ens hauríem de fer la pregunta: és Relacions Públiques? No ho sé. És Comunicació Integrada? La resposta seria sí. Jo crec que anem cap aquí. Accions d'aquest estil les poden proposar agències de publicitat o les podem proposar nosaltres.[...] l'eclosió de la comunicació digital el que està fent és xuclar els dos *pools* que hi havia de publicitat i comunicació/relacions públiques cap a aquest centre [...] En aquest camp és on s'està donant la gran batalla. Aquí ja no hi ha diferències. És a dir, la comunicació publicitària i les relacions públiques tradicionals com havíem conegut nosaltres fa deu anys s'està diluint en aquest huracà que ho està xuclant tot.[...] lluitem contra les grans de publicitat o contra qui sigui. Lluitem per aconseguir el client, el projecte o la campanya. [C6]

[...] por sectores, el sector de la publicidad es el más tocado. Y dentro del sector de la Comunicación y de las Relaciones Públicas, el área de Comunicación de Producto (o de Consumo o de Marketing), donde la frontera con la publicidad es muy fina, donde somos primos hermanos con la publicidad, ésa ha sido más diente de sierra con la situación de crisis actual. [C7]

[...] la diferencia entre publicidad y relaciones públicas yo creo que va a ver un momento en que va a desaparecer. Si el *briefing* resume quién quieres que piense o haga qué, entonces la respuesta puede contener acciones de publicidad y relaciones públicas. [C4]

Si continuem fixant-nos en les àrees d'especialització, és també generalitzada la idea que el servei de Gabinet de Premsa és el que més decreix, degut a la davallada d'audiències dels mitjans de comunicació convencionals.

¿Qué decrece? Primero como servicio el tradicional de Gabinete de Prensa. [C3]

[...] sobre todo si pensamos en un Gabinete de Comunicación centrado en lo que es la Relación con los Medios de Comunicación, que creo que es una visión muy anticuada de lo que es la Comunicación. Para mí, lo que es Gabinete de Prensa, es un tipo de negocio que va para abajo. [C9]

[...] vamos a dejar atrás a muchas agencias que no han sido valientes en esta época de crisis o que, de alguna manera, son más de otra generación. O son más clásicas o antiguas [...] pues se basan en el modelo de agencia de prensa. [C7]

Per contra, en la situació actual provocada pel nou entorn digital i la crisi econòmica, els directius entrevistats subratllen el *creixement* d'àrees d'especialització com els *public affairs*, la comunicació en casos de reestructuracions empresarials, la comunicació interna i la gestió de la reputació corporativa,

Ahora hay varias áreas de especialización crecientes. Una de ellas es todo lo que tiene que ver con los Asuntos Públicos. Es decir, la preocupación de las empresas por las cuestiones regulatorias, tanto a nivel nacional como autonómico o de la Unión Europea. Capacidad para influir. Capacidad para que se nos escuche como empresa o como asociación en los ámbitos de decisión. [...] Otros temas crecientes son los que tienen que ver con la cuestión puramente de Reputación. Es decir, hay una conciencia superior en una empresa del valor de lo intangible, de la marca, de la necesidad de preservarla. [C3]

[...] los *think tanks* (asociaciones, fundaciones, profesores de universidad,...) [son] tremendamente influyentes. Esto es algo que está ya muy instaurado en Estados Unidos. Fijate en la cantidad de ONGs y de asociaciones que influyen, que se dedican a hacer *reports* y *research* para influir. Y aquí en España, esto empieza [...] hay un *gap* muy grande con el mundo anglosajón. Aquí en España tenemos la APD (Asociación para el Progreso de la Alta Dirección), los propios grupos de comunicación que empiezan a organizar conferencias, mesas redondas y jornadas a patronales y asociaciones, como APIE (Asociación de Periodismo de Información Económica), y las distintas patronales y entidades tipo el Círculo de Economía, el Círculo Ecuestre, o las escuelas de negocio (IESE, ESADE, Instituto de Empresa,...) todos son *think tanks* que influyen. [...] [Con la crisis económica] hay reestructuraciones cada día. Hay EREs de 2.000 personas. Esto exige una gran Comunicación a nivel interno dirigida tanto a los empleados que se van, como a los que se quedan. Y en este sentido, ahora es un momento de muchas oportunidades en esta área [el de la Comunicación Interna]. [C7]

Si antes los clientes te contrataban para Comunicación de Marketing o Relaciones con la Prensa, ahora te piden servicios de *public affairs* o te piden servicios de Relaciones con los Inversores [...]. [C10]

[...] lo que es relaciones *online* o *social media*, o *public affairs*, o Comunicación Interna, son áreas que están adquiriendo más importancia y es donde hay crecimiento. [C9]

Ahora mismo hacemos muchas más acciones de Comunicación de Reestructuraciones empresariales y menos de Comunicación de Lanzamiento de Producto porque nadie lanza un producto. [C8]

Altres tendències del sector detectades per part dels directius entrevistats són: l'augment de la importància de la generació de continguts, el *branded content* i l'*advertainment* (fusió de publicitat i entreteniment),

[La Comunicación de Marketing] entiendo que se tendrá que redefinir. Es decir, ya no simplemente mando una nota de prensa, hago unas fotos muy bonitas [...] sino que tengo que hacer otras cosas. Sobre todo generar contenidos. Pienso que el futuro pasa por la generación de contenidos. [C3]

Creo que la agencia de PR debe ser consciente que debe ser generadora de contenidos. Contenidos para diferentes audiencias. [...] Debemos pensar en contenidos interesantes para otros y no ir a buscar una venta directa. Hace falta mucha sutileza. [C9]

[...] ahora el consumidor tiende a compartir, a fiarse de unos y otros en Internet, el *crowd sourcing*, las redes sociales son para ellos parte fundamental para relacionarse y entonces si quieres estar ahí tienes que estar con contenidos que a ellos les parezcan interesantes y no con contenidos que tú generes como se hacía antes en una sola dirección. Con lo cual la única manera de desarrollar esos contenidos es haciendo algo memorable, construyendo una historia que les interese y que sea coherente. [...] ahora la tendencia de todos nuestros competidores son las acciones de *branded content* y que tengan visibilidad en medios y nosotros eso lo hacemos desde el día que abrimos porque entendimos que ese era el camino. [...] Es entender hacia dónde va el consumidor y construir un mensaje que le enganche, que haga que se cree una relación con él. [...] *advertainment*. O sea empresas que en lugar de hacer publicidad desarrollan contenidos de entretenimiento bestiales que están asociados a su marca y con eso consiguen su visibilidad. Bueno pues se parece mucho a lo que hacían en los años 50 con las series de televisión financiadas por las agencias o por las marcas para luego vender sus productos. Es decir, la historia no es tan distinta. En realidad lo que cambia es el soporte, la manera de relacionarte. [C2]

Tots els directius entrevistats coincideixen també a ressaltar que la Web 2.0 i les xarxes socials han influït en la manera com s'exerceix la professió de les relacions públiques. L'entorn digital permet arribar de manera més directa als públics objectius, la qual cosa es considera una avantatge que permet reduir els intermediaris -sobretot els periodistes-,

Es una auténtica revolución. No te exagero si te digo que hace cuatro años prácticamente esto ya existía pero hablabas con los clientes y era una cosa residual. Ahora no puedes ir a ver a los clientes si no vas con una propuesta en la que la parte *online* tenga un peso específico muy serio. [C3]

Lo que se ha evidenciado año tras año es que nosotros -como Consultora de Comunicación y Relaciones Públicas- seguimos trabajando en la práctica de Gabinete de Prensa y Relación con los Medios pero intentamos convencer a nuestros clientes de que contacten de la manera más directa posible, ya sea *offline* u *online*, con sus audiencias clave. Nosotros ya no entendemos la Comunicación sin esa doble perspectiva. [C5]

Yo creo que sin duda lo que [la web 2.0] ha provocado es un problema de tiempos en la gestión de la Comunicación. Y por otro lado ha dado un instrumento de amplificación de los mensajes. [...] Yo creo que la clave sigue estando en la esencia del mensaje y en la comunicación y luego emplear los distintos canales que pueden ser *offline* u *online*. [C8]

La Web 2.0 y los *social media* son ya parte inherente de nuestro trabajo. [...] son plataformas muy importantes. ¿Cambia la forma de ejercer nuestro trabajo? Hombre, sí que cambia. Quizá en los mensajes tradicionales... Pero tampoco quiero decir que el tipo de mensaje sea totalmente diferente. Al final, los mensajes, los contenidos, lo que tienen que ser es interesante y que encajen con los



públicos a los cuales te diriges, y eso no ha cambiado. Lo que cambia es la forma, la velocidad, el conocimiento y las herramientas técnicas. La expresión de los contenidos, también son muchos formatos diferentes, porque en el contexto digital, ya no siempre son textos. Son textos, imágenes y vídeo. Pueden ser *podcasts*, *video casts*... hay muchísimos formatos con los que hoy en día se puede expresar la comunicación. [C9]

A banda d'una comunicació més directa amb el públic final, subratllen també que les xarxes socials i la comunicació digital han permès un canvi en la distribució dels líders d'opinió,

Hoy los líderes de opinión han cambiado. Veníamos de una comunicación enfocada a la prensa, donde había muchos líderes de opinión. Ahora el número de líderes de opinión clásicos, de la prensa, se ha reducido. [...] Y ahora lo que hay son otros muchos líderes de opinión, por ejemplo en los medios digitales como *El Confidencial*, *Vox Populi*, *Economía digital*... que para nosotros se han convertido en medios críticos y estratégicos. Y, por otro lado, han surgido los *influencers*, los que influyen en los medios sociales. Y añadiría otro más, que es muy importante para las grandes empresas cliente desde el ámbito corporativo, que son los *think tanks* [...] [C7]

A nivell de relacions públiques [l'entorn digital] jo crec que ens obre portes una altra vegada. Ens permet d'alguna manera explicar al client que hi ha grups d'interès, o que hi ha persones que tenen influència, que són amb les que hem d'interactuar. Abans es deien periodistes bàsicament i ara hi ha altra gent que té capacitat d'influència. Nosaltres al final gestionem influència. [C6]

Més enllà de la comunicació de màrqueting, els entrevistats subratllen que les xarxes socials han revolucionat la pràctica de les relacions públiques, inclosa la manera d'afrontar la comunicació de crisi o la comunicació interna en casos de conflictes laborals,

Fijate si las redes sociales tienen una importancia que va muchísimo más allá de la comunicación de producto. [...] Hemos tenido casos que el activismo en redes sociales, en temas relacionados con inversiones por ejemplo, ha sido brutal. Hemos tenido que gestionar las redes sociales en procesos de OPAS. Es decir, pura Comunicación Financiera. Movimientos a favor, en contra, noticias, rumores. En el área de Comunicación de Crisis las últimas crisis que hemos tenido han nacido en las redes sociales y luego han saltado a los medios tradicionales. [...] En el ámbito de Comunicación Socio-laboral, por ejemplo, es creciente el uso de las redes sociales por los empleados. Esto significa dos cosas, que cuando tú tienes un problema laboral muchos empleados utilizan las redes como elemento de comunicación y movilización. Los propios sindicatos los utilizan cada vez más para movilizar, convocarte una asamblea o convocarte una reunión. Hay casos de gente filtrando a través de Twitter las mesas de negociación de un ERE y comunicándolo prácticamente al minuto vía redes sociales... [C3]

Pel que fa al rol del *community manager*, la majoria dels entrevistats considera que les seves tasques s'emmarquen en les d'un professional de les relacions públiques, ja que estan gestionant la reputació de les organitzacions, però que actualment es corre el risc de considerar-ho més una missió tàctica que estratègica. S'apunta que aquesta figura hauria d'estar supervisada per un director de comptes o un professional sènior, capaç de dotar de coherència els missatges emesos tant en l'entorn *online* com *offline*,

*Community Manager* yo creo que es un concepto que ya se está quedando anticuado. Yo más que un gestor de comunidades hablaría más de un Gestor de Reputación en el entorno *online*. Creo que el problema del *Community Manager* es que la gente lo ha convertido

simplemente en un respondedor. Realmente lo que debería ser es un estrategia y es donde creo que se falla en estos momentos. [C3]

Un *Community Manager* al final és un gestor d'un canal però que ha de tenir també aquesta visió de marca. No pots posar una persona que acaba d'entrar per la porta a gestionar la comunitat d'una marca sense haver-la format, o sense que tingui un esperit crític o una visió de Comunicació global des de un punt de vista corporatiu [...]. Perquè encara que el llenguatge sigui més proper, sigui diferent, sigui més divertit hi ha moltes coses que no es poden fer. [...] és més lògic que el tradicional executiu o director de projectes o de comptes pugui participar també en aquesta activitat de *Community Manager* [perquè] penso que el més important és el criteri. [C6]

La nueva área que hemos incorporado: *Social Media*, la entendemos como estrategia de posicionamiento en redes sociales. Y es que nuestro modelo tiene el foco totalmente puesto en la estrategia de comunicación. No hacemos *Marketing Online*. Hacemos estrategia de Comunicación *Online*. [C7]

El *Community Manager* es un miembro más del equipo de comunicación que lo que hace es transmitir los mensajes a través de un canal que es el *online*. [...] Evidentemente yo creo que los profesionales de la Comunicación son los más preparados para ejercer este rol. [C8]

[...] creo que las agencias de Comunicación y de Relaciones Públicas están bien posicionadas para hacer estas funciones. [...] se necesita a alguien que se sepa relacionar con públicos diferentes, con públicos internos y externos. Debe ser alguien que haga también de nexo entre diferentes departamentos [de la organización]. [C9]

### - **Organització de les agències de relacions públiques (categoria 3)**

Tradicionalment, la majoria d'empreses consultores de comunicació i relacions públiques (incloses les de la mostra) organitzen els seus equips seguint alguns dels criteris següents: àrees d'especialització de relacions públiques, tècniques de relacions públiques o sectors en els quals operen els seus clients. Tot i que no existeix un model estàndard d'organització, sí que s'observa que els departaments més freqüents en les agències analitzades són: el departament de Comunicació Online, el departament de Comunicació Corporativa i el departament de Comunicació de Màrqueting (també anomenat de Consum, de Marca o de Producte).

En paral·lel a aquestes tres grans àrees que compten amb professionals especialitzats, les agències completen la seva estructura amb altres departaments, que poden variar molt d'una agència a una altra. De fet, entre les agències analitzades el nombre de departaments oscil·la entre 3 i 8. Quan una agència disposa d'un nombre considerable de clients d'un mateix sector, és habitual que existeixin també divisions especialitzades en comunicació d'aquests sectors. Els més freqüents són: comunicació del sector de la Salut (Comunicació Farmacèutica, etc.), del sector bancari i financer (Comunicació Financera) i comunicació del sector tecnològic.

Determinades agències i consultores de comunicació i relacions públiques compten també amb departaments especialitzats per tècniques i tàctiques de relacions públiques, com ara *public affairs* i lobbisme, comunicació de crisi, RSC, comunicació interna, comunicació socio-laboral, comunicació de litigis, etc.

Com hem anat apuntant, la crisi econòmica i els canvis comunicatius protagonitzats per les xarxes socials i la web 2.0 són factors que també influeixen en les estructures de les empreses del sector de les relacions públiques. Per una banda, com a

conseqüència de la crisi que ha afectat al sector bancari, s'estan enfortint els equips especialitzats en comunicació financera. Per altra banda, la gran quantitat d'EROs i reestructuracions laborals ha portat a reforçar els equips especialitzats en comunicació de crisi i comunicació interna. Així mateix, quasi la totalitat de les agències que conformen la mostra disposen d'un departament especialitzat en comunicació *online*/digital/e-comunicació,

[...] sobre los modelos de agencia, la única verdad absoluta, es que no paran de cambiar. [...] hay que estar absolutamente dispuestos a revisar [...] la organización de una agencia o una compañía de servicios de comunicación. [...] hace años las cosas eran de una manera, y ahora las cosas son de la manera contraria. [C4]

Nosotros tenemos un departamento especializado en Comunicación 2.0 que actúa como unidad independiente. Y puede y debe dar servicios a clientes de forma monográfica a nivel social media. [...] Y luego, estos servicios de *social media* los hemos ofrecido a nuestros clientes de otras áreas, porque hay una confianza ya con el cliente y está mucho más receptivo a confiar en nosotros para que le gestionemos su Comunicación Online. [C7]

Partint del tipus de servei que ofereixen als seus clients, podem classificar les agències que conformen aquesta tercera fase en tres grans grups,

- a) *Agències generalistes o de serveis plens*: consultores de mida gran, entre les quals hi trobem la majoria de les multinacionals del sector, que ofereixen un servei integral de relacions públiques als seus clients, i que inclouen equips especialitzats en diferents tàctiques i camps d'actuació d'aquesta disciplina.

“Nosotros nos definimos como una agencia de comunicación empresarial de servicios integrales.” [C5]

[...] tenemos mucha actividad de Comunicación Financiera, tenemos mucha actividad de Comunicación de Crisis, mucha actividad de Comunicación Interna pero somos generalistas. Nosotros hacemos de todo. Ayudamos a cualquier cliente a comunicarse con cualquier público sea cual sea su necesidad. [C8]

[...] yo creo que el mercado no va por las agencias más generalistas. Por eso yo creo que están viniendo a menos en España. Primero, porque eran muy fuertes y ganaron mucho dinero con acciones de Comunicación basadas en Comunicación de Marca y Consumo, y esta demanda ahora con la crisis se ha reducido muchísimo; y porque tienen estructuras muy grandes, que hoy en día no funcionan en ningún negocio. [C7]

- b) *Especialitzades*: consultores de mida gran o mitjana que estan especialitzades en un nombre reduït de camps de relacions públiques, com ara comunicació corporativa, *public affairs* i lobbisme,

Somos generalistas, pero queremos especializarnos en, básicamente, 5 sectores: Tecnología, Salud, Alimentación/*Food & Nutrition*, Turismo y Asociaciones. [C9]

[...] nosotros ¡No somos una agencia generalista!, somos una agencia focalizada en resolver problemas de comunicación a nuestros clientes, en asesorarles en la estrategia de comunicación corporativa, financiera y de *public affairs*. [C7]

- c) *Agències que ofereixen serveis de comunicació integrada*: s'autodefineixen com a creatives i que brinden serveis integrals de comunicació que abracen més d'una disciplina (publicitat, relacions públiques, màrqueting viral...). A

nivell de relacions públiques, estan més especialitzades en comunicació de màrqueting. De fet, entre les agències que han conformat la mostra de la Fase C, en són 3 de 10 les que s'autodenominen com a 'agències de comunicació integral' o 'agències creatives',

[...] cada tres meses sale un concepto nuevo. Antes eran agencias *online*, luego fueron agencias de *branded content*, en medio fueron las agencias de acciones especiales. Nosotros entendemos el negocio como capacidad para poder desarrollar cualquiera de las necesidades o de las herramientas que lleven a lograr que marca y consumidor se unan. [...] Nuestra única especialidad es la idea, a eso nos dedicamos. [C2]

Existen agencias de publicidad y existen las consultoras de relaciones públicas, y hay algunos grupos de comunicación que tienen las dos cosas. Pero, en general, en esos grupos de comunicación, esas dos cosas no trabajan juntas. Es decir, son parte del mismo *holding*, pero no trabajan de manera integrada. [...] En el momento en que hay dos directores generales, uno que lleva una cosa y el otro que lleva otra, por mucho que tú les digas que trabajen juntos, es inevitable que un director general barra para su negocio, y el otro para el suyo. [...] La especialización en Comunicación es una palanca de la excelencia [...] Ahora bien, la integración es una palanca de la eficiencia. [C4]

A nivell d'organigrames, les empreses del sector de les relacions públiques entrevistades solen comptar amb un organigrama piramidal. En el seu màxim nivell directiu, i segons el tipus de propietat, poden comptar amb: presidents, vicepresidents, consellers delegats, socis, directors generals i directors d'oficina.

Al segon nivell, hi ha els directors de cadascuna de les diferents àrees o divisions, que lideren els equips de comptes. Juntament amb el director de comptes, hi trobem entre 1 i 4 executius de comptes (dividits a la vegada entre júnior i sènior), que tenen també el suport d'*assistants* de comptes. A les agències més grans, hi trobem també la figura del director de divisió, que supervisa diversos directors de comptes. En paral·lel als equips de comptes, existeixen departaments propis de qualsevol empresa (secretaria, administració i finances, recursos humans, *new business*, etc.). A les agències que organitzen gran quantitat d'esdeveniments hi trobem també el departament de Producció, un departament que també existeix a les agències de comunicació integral (veure Figura 3).

[Hay un] director general [y] unidades de negocio dirigidas por directores sèniores. Estas unidades de negocio pueden ser puramente funcionales o bien especializadas. [...] Debajo de cada director sènior hay todo un equipo con un director o gerente, consultor sènior, consultor junior. [...] Cada director de equipo, que puede llevar varias especializaciones, está formado por un equipo con consultores sènior, ejecutivos, asistentes de consultor... [...] Esta es la forma de funcionar, digamos orgánicamente. [C3]

Una vez desarrollado el diagnóstico [de la necesidad comunicativa del cliente], decidimos cuál es el director de cuentas que está más experimentado en ese ámbito y sector. [...] será esta persona, con su equipo, quienes desarrollarán la propuesta. Pero en este proceso también intervenimos el Director General, yo mismo como Consejero Delegado, y, en ocasiones, el Presidente. [...] en la primera fase, cuando se empieza a definir la planificación, lidera el equipo más especializado según sea el área de Comunicación y el sector del cliente, más los 3 altos ejecutivos [director general, CEO y presidente]. [C10]

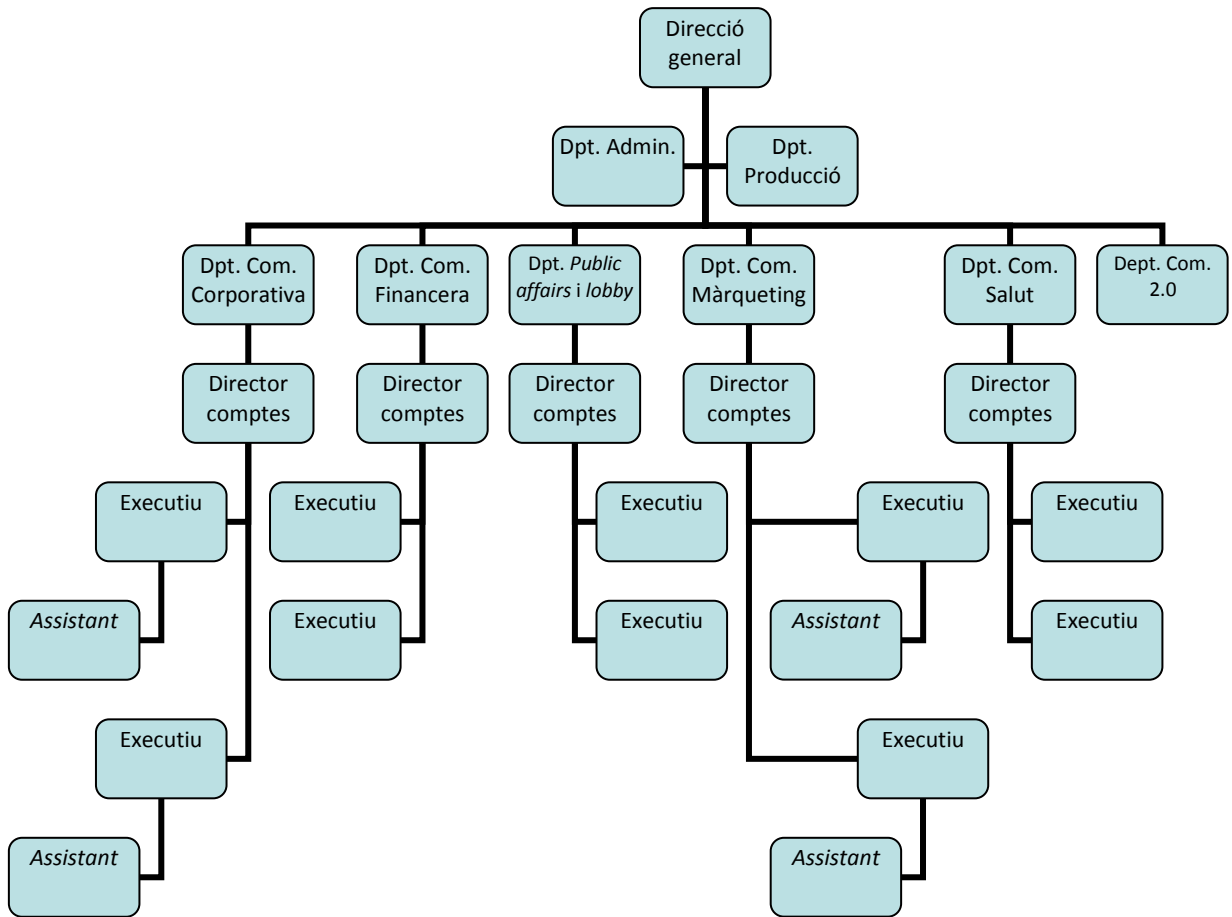


Figura 3 Exemple d'organigrama en una consultora de comunicació i relacions públiques generalista

Font: Elaboració pròpia

Aquest tipus d'estructura, però, en algunes ocasions deixa de ser operativa, ja que per a un mateix client es necessita un enfocament multidisciplinari. Així ho expressen alguns dels seus directius:

“Tradicionalmente, las agencias de relaciones públicas que pertenecemos a grupos internacionales, estamos divididos por áreas de especialización: Comunicación Corporativa, Comunicación de Salud, etc. Yo nunca he creído demasiado en esta estructura. Están muy bien para organizar equipos de trabajo, pero si tienes un cliente del área de Tecnología para el que tienes que ejecutar una campaña dirigida al público consumidor y también una campaña de Comunicación Corporativa, ¿dónde lo pones?” [C2]

“Puede ser que un laboratorio farmacéutico te pida una propuesta de Comunicación Corporativa.... ¿Quién se encarga? ¿El departamento de Corporativo o el de *Healthcare*?” [C5]

“Tenemos la división de Comunicación Digital... pero es complejo, porque Comunicación Digital está también en todas las demás áreas...” [C3]

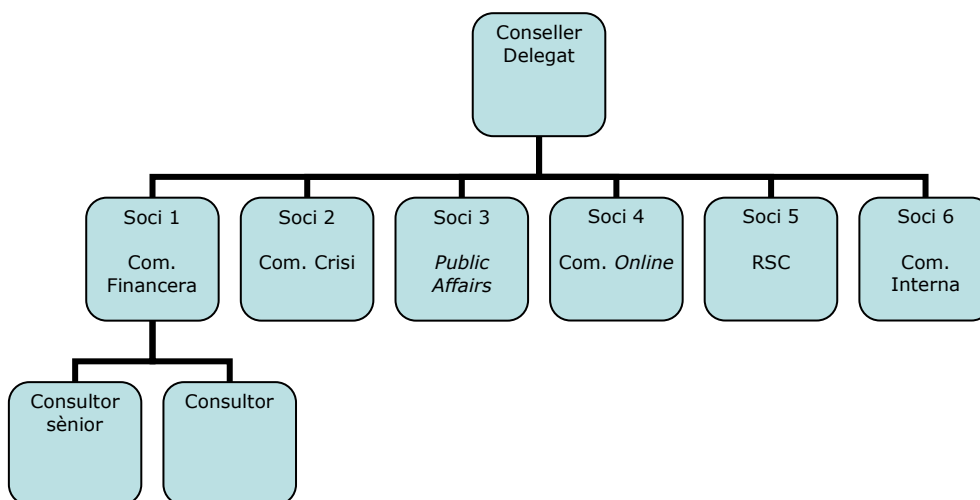
No és estrany doncs que, en determinades ocasions, els equips es barregin o que més d'un equip s'encarregui de gestionar un mateix compte aplicant tècniques de relacions públiques diferents,

“Estamos organizados en divisiones, en función de las prácticas que llevamos. Eso no quiere decir que no estemos cruzando todo el tiempo estas fronteras. Cuando aparece un tema nuevo podemos decidir trabajar con personas de distintas divisiones.” [C7]

Per altra banda, en algunes de les consultores que compten amb un sistema directiu integrat per socis, s'adopta un organigrama similar al d'un despatx d'advocats. Cadascun dels socis sol estar especialitzat en una àrea o camp de relacions públiques i és el responsable final d'un nombre determinat de clients assignats a la seva divisió (veure Figura 4).

Somos una empresa de socios profesionales. [...] Ahora mismo somos quince socios. [...] No hay ningún socio que no trabaje. [...] [Los que somos socios es] porque hemos cumplido esos requisitos de número de años de estancia en la oficina, de ingresos anuales que producimos para la oficina y lógicamente por ser directores sénior. [C3]

Nosotros nos organizamos de forma parecida a un despacho de abogados. Hay un Consejero Delegado [...] y luego seis directores que son equivalentes a los socios de un despacho de abogados. Debajo de los directores están los equipos que atienden a los clientes que normalmente están compuestos de un consultor sénior y un consultor. Cada socio, cada director, atiende normalmente a unos diez clientes. [C8]



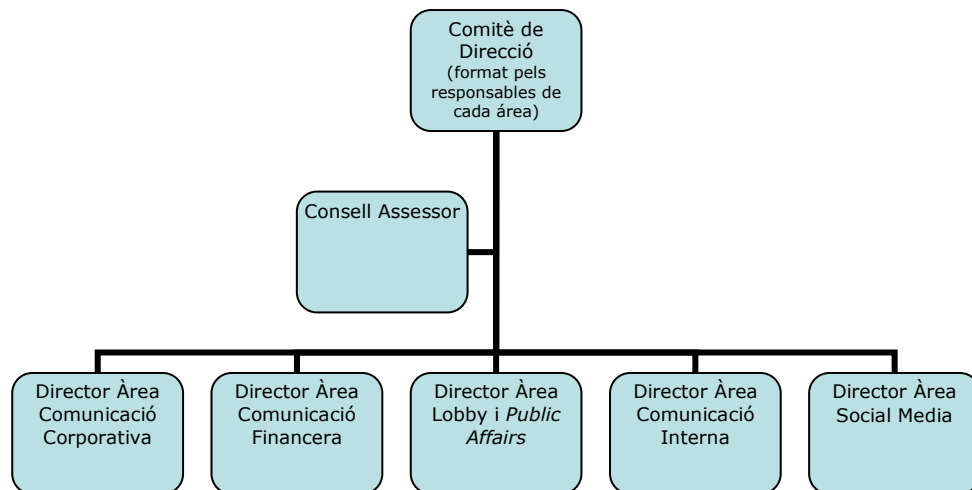
**Figura 4 Exemple d'organigrama en una consultora de comunicació i relacions públiques amb socis**

Font: Elaboració pròpia

Així mateix, en alguna consultora molt especialitzada, sobretot en lobbisme i *public affairs*, existeix l'òrgan del *consell assessor*, format per professionals i també ex-professionals amb molta experiència en les àrees d'actuació dels clients de l'agència. Aquests experts no formen part de la plantilla de la consultora, sinó que actuen com a assessors puntuals. A la vegada, no es tracta de professionals de la Comunicació, sinó d'experts en el camp d'actuació dels clients, que ajuden a entendre el seu vocabulari i a detectar noves oportunitats de negoci per a la consultora (veure Figura 5).

[...] contamos con un Consejo Asesor [...] que está estructurado por sectores, 7 sectores: Financiero, Energético, Infraestructuras, High

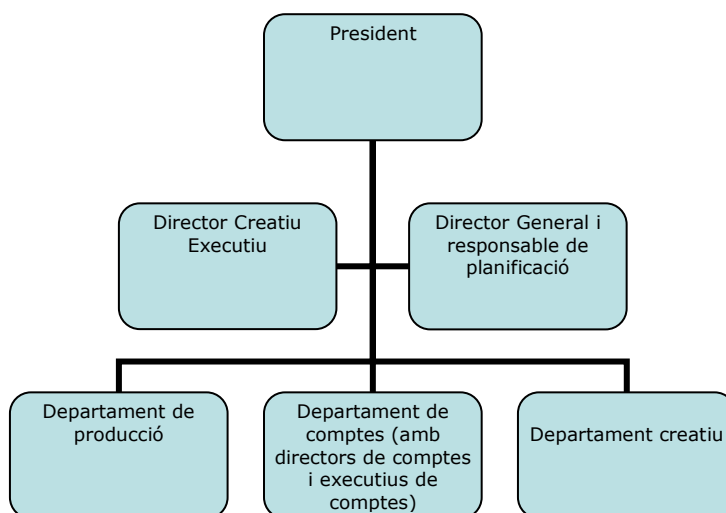
Tech/Telecom, Alimentación, Turismo y Salud. Porque nosotros consideramos que es muy importante saber de Comunicación, pero también que se conozca al sector. [...] El Consejo Asesor es externo, con gente con mucha experiencia en estos sectores. Son personas que trabajan o que han trabajado en ellos. Son personas que han sido grandes ejecutivos o políticos, y que me ayudan a llegar. Es muy importante este concepto, ya que para poder influir, primero hay que llegar. [...] Segundo, me ayudan a detectar nuevas oportunidades de negocio, y tercera, se suben al barco de proyectos para algunos clientes. [...] [porque] dominan el lenguaje [del cliente de un sector muy específico y esto permite que] conecten enseguida. [C7]



**Figura 5 Exemple d'organigrama d'una consultora especialitzada en Comunicació Corporativa**

Font: Elaboració pròpia

Per altra banda, les agències que no estan especialitzades en relacions públiques sinó que aposten per oferir serveis de comunicació integrals al seus clients i que, a la vegada, estan guanyant molts premis en categories d'RP; a banda d'equips de comptes, compten dins l'organigrama amb equips creatius i també amb especialistes en disseny gràfic i web, inclús amb editors de video per generar continguts a les xarxes socials. En la franja directiva de l'agència, hi trobem la direcció de la planificació estratègica i la direcció creativa. Aquest tipus d'estructuració és substancialment diferent al de les consultores de relacions públiques tradicionals i també a l'habitual en les multinacionals del sector. En aquestes noves agències els equips es formen a partir de criteris més basats en les pròpies fases del procés d'elaboració dels programes de comunicació i RP (veure Figura 6). Tal com afirma un dels seus directius: "intentamos no segmentar al estilo tradicional. Por ejemplo, no tenemos un departamento de Comunicación en Salud" [C1].



**Figura 6 Exemple d'organigrama en una agència creativa de comunicació integral**

Font: Elaboració pròpia

En aquestes agències, s'utilitza més el terme de 'líder de projecte' per a definir els responsables d'una compte i s'aposta per equips més transversals, on hi treballen estratègs, productors, experts en 2.0... Així mateix, en algunes d'elles la distribució dels equips no és fixa, sinó que rota buscant deliberadament una combinació de professionals *ad hoc* per a cada client. Alguns dels directius entrevistats, de fet, consideren que els professionals que treballen a la seva agència han de ser especialistes en una àrea però a la vegada pluridisciplinats, per tal de poder participar en el disseny de l'estratègia comú. Amb aquesta finalitat, fomenten la rotació dels seus professionals dins de la mateixa agència per tal de complementar la seva formació i capacitar-los per poder aportar diferents enfocaments (veure Figura 7).

Es verdad que hay profesionales más especializados en un área que en otras, pero todos se forman aquí dentro en todo. Eso hace que todo el mundo sea más completo y el equipo sea más potente. [...] Al final, para cada cliente, montamos un equipo *ad hoc*. Y en algunos clientes estos equipos son rotativos. Porque depende de la especialización que necesita. [C1]

[...] en el Comité de Dirección es donde están los responsables de cada una de las áreas y donde identificamos oportunidades de *cross selling*. [C7]



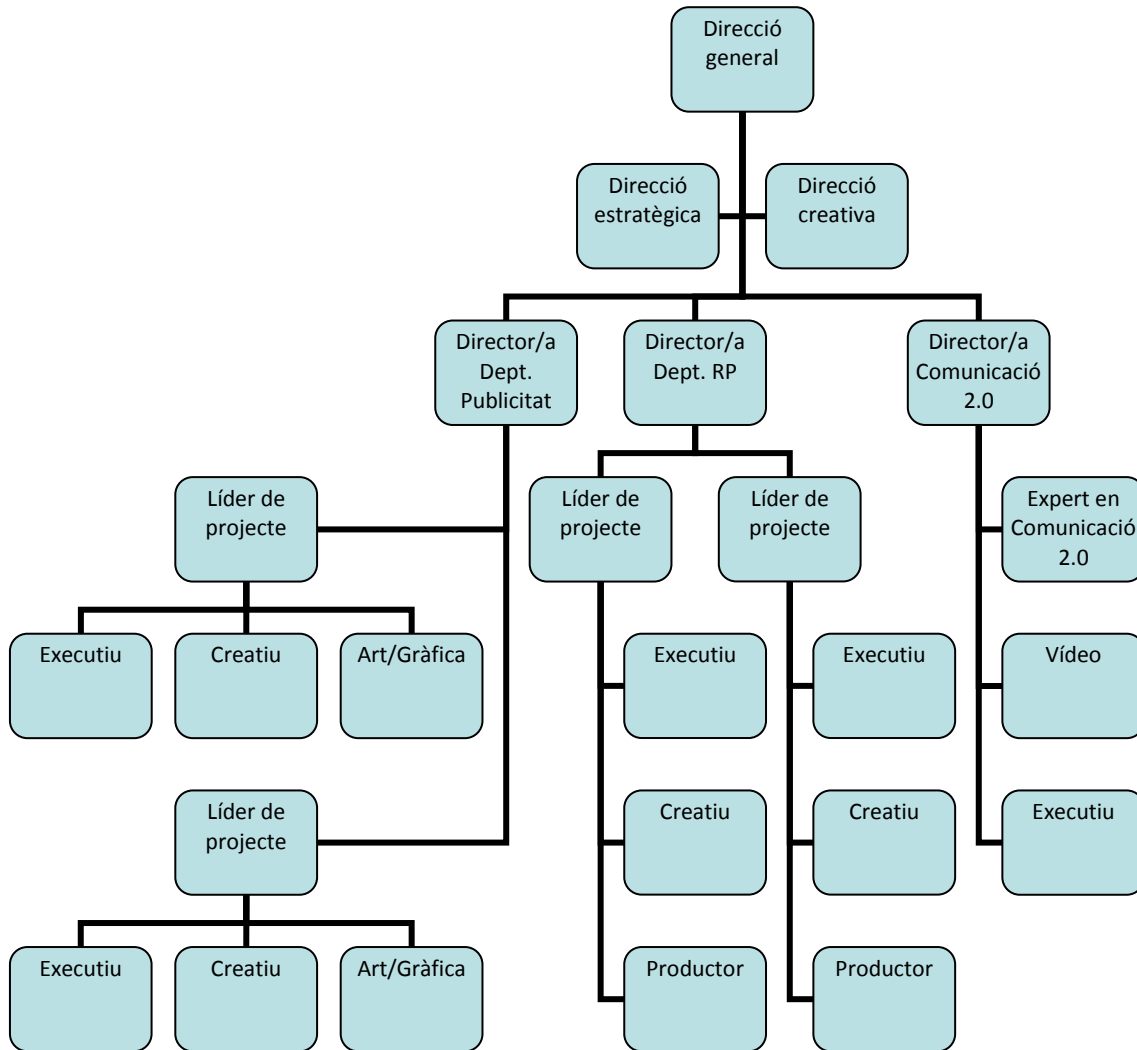


Figura 7 Exemple d'organigrama en una agència creativa de comunicació integral (detall)

Font: Elaboració pròpia

En aquestes agències s'aborden les necessitats comunicatives dels clients amb la participació de diferents equips. En un primer moment hi ha un equip que aporta una visió estratègica, mentre que un altre hi aporta una visió creativa. L'existència del departament creatiu és quelcom a destacar ja que, com hem vist, no és habitual en el sector.

Hay una mesa central. Y en esta mesa central hay un jefe. Alguien que es el director responsable de la cuenta. Y está acompañado de un director creativo ejecutivo. Y estos dos son los jefes de ese proyecto. Uno lo es en términos de gestión, y el otro en términos creativos. Además, en esta mesa también estamos los jefes de la agencia, que nos involucramos en algunos proyectos. [...] Y después están los jefes de cada especialidad (consultoría de comunicación, creatividad, publicidad, eventos, digital, performances...), y esos a su vez dirigen a unos equipos. [C4]

**- Interlocució amb les empreses client i relació amb els departaments de màrqueting (categoria 4)**

Pel que fa a qui exerceix com a interlocutor per part de l'empresa client, els entrevistats assenyalen que existeixen multitud de variables. Com manifesta un dels directius: “depende de la madurez que tiene Comunicación dentro de la estructura, del sector, del planteamiento del proyecto,...” [C9].

Els càrrecs més mencionats com els interlocutors habituals de l'agència són similars als assenyalats pels entrevistats de l'anterior fase (Fase B): director de comunicació, director de màrqueting, i càrrecs de màxim nivell directiu (director general, president, CEO). De totes maneres, s'observa una diferència en la freqüència de resposta, passant en aquest cas a ser el director de comunicació el càrrec més assenyalat. S'observa doncs que la figura del director de Comunicació continua, com expressa un dels entrevistats: “consolidant-se dins les organitzacions client” [C6].

[...] esto [la figura del Director de Comunicación] ha evolucionado mucho. Hace treinta años no había directores de Comunicación y prácticamente siempre el contacto era con el Director General o con el primer ejecutivo. Ahora el Director de Comunicación ya está en casi todas la grandes compañías. [...] En las grandes empresas cada vez el Director de Comunicación está a primer nivel. [C8]

Depende de la empresa con la que trabajemos y el tipo de servicio que le vamos a dar. Por regla general quien se pone en contacto con nosotros es la Dirección de Comunicación sí existe. En su defecto la Dirección General o la Dirección de Marketing. Pero [...] si hay una dirección de Comunicación, aunque sea pequeña, suele ser quien nos contacta inicialmente. Esto es lo que normalmente suele ser el movimiento del cliente hacia nosotros. [C3]

Tot i així, en funció de la necessitat comunicativa plantejada pel client, pot ser també que l'interlocutor canviï o que se n'incorporin de nous. Així, si es tracta d'una necessitat de comunicació financera, l'interlocutor pot ser el director financer, i si es tracta d'un assumpte que afecta la comunicació amb els empleats, el contacte habitual pot efectuar-se amb el director de recursos humans.

Una altra de les variables és la magnitud de les empreses. En aquest sentit, hi ha empreses petites que no disposen de director de comunicació, assumint el propi director general la supervisió de les tasques de l'agència. Per altra banda, el sector de les empreses client és també un element condicionant.

Si la empresa es de tamaño medio grande y del sector energético o financiero, pues el DirCom tiene un perfil más de Comunicación Corporativa y Financiera y está más cerca del presidente de la compañía. Ahora, si la empresa es más pequeña y de otros sectores más comerciales o especialistas en tecnología, etc. Sigue existiendo la figura del Director de Marketing y Comunicación. [C7]

La gravetat del problema comunicatiu també influeix en la persona que exerceix d'interlocutor. Així, quanta més transcendència a nivell de negoci té el problema comunicatiu o poden provocar les estratègies comunicatives a adoptar, més alt serà el càrrec del/s directiu/s involucrat/s.

Si es un asunto institucional importante o una situación de crisis suele ser el primer ejecutivo. Si es un asunto que afecta a temas laborales o de Comunicación Interna suele ser el Director de Recursos Humanos. Si es un asunto que afecta a temas de Comunicación Financiera, por ejemplo relaciones con inversores, juntas de accionistas, suele ser el Director Financiero. [C8]

De fet, alguns dels entrevistats apunten que el seu ideal és contactar sempre amb els màxims directius de les empreses, abans i després de convertir-se en clients. En aquests casos, detecten que en algunes de les empreses client amb qui treballen, el director de Comunicació té un perfil molt vinculat a les tasques pròpies del Gabinet de Premsa, sense que encara tingui una rellevància en la presa de decisions estratègiques per l'organització.

Cuando nosotros buscamos el nuevo negocio pretendemos ir siempre a los máximos niveles de decisión de la compañía. No te digo [contactar con] el Presidente o el Consejero Delegado porque a veces es imposible pero sí con la Dirección General, por lo menos. Porque lo que nosotros estamos ofreciendo [...] no es solamente un servicio de estricta Comunicación. [...] Toca otros temas [...] como Asuntos Públicos, temas relacionados con la Gestión de la Reputación, con la Comunicación Socio-laboral, temas relacionados con la Comunicación Financiera, Relaciones con Inversores [...]. [C3]

De vegades a les primeres reunions entre empresa client i agència hi sol assistir el màxim nivell directiu de la companyia acompanyat del director de Comunicació. Quan es tracta posteriorment de supervisar els plans de Comunicació ja aprovats, aquesta tasca sol recaure ja solament en el DirCom. Com expressa un dels entrevistats: “primer parlem amb el director de Comunicació des d'un punt de vista operatiu i després la relació amb Direcció General o Presidència si són temes més corporatius”[C6].

Quan es tracta de gestionar campanyes de comunicació de màrqueting, l'interlocutor en la majoria de casos continua essent el director de Màrqueting. En aquest punt, sovint en les entrevistes s'obre una reflexió sobre si aquest interlocutor és el més idoni i quina és la relació que hauria d'existir de manera ideal entre Màrqueting i Comunicació dins les empreses. Algunes opinions al respecte són les següents,

Hay una línea muy fina entre ambos departamentos. El Director de Marketing tiene unos objetivos que están vinculados a los motivos comerciales pero el Director de Comunicación tiene que estar implicado hoy en día en muchas de las acciones que se llevan a cabo porque con su labor es como se consigue realmente sacar el máximo partido a esa campaña. [C2]

El Director de Comunicació ha d'estar per sobre de Màrqueting. Ha de ser una àrea que estigui per sobre d'aquesta alineat amb Direcció General. És a dir, és una àrea de suport a Direcció General per desenvolupar tota l'estratègia de la companyia. [...]El que és important és que existeixi aquesta àrea [Comunicació] i que l'empresa sigui conscient que la comunicació no només afecta a un departament concret sinó que afecta a tota la companyia. Si Comunicació ha de treballar per establir un canal amb tots els grups d'interès, un d'aquests grups és el consumidor, i aquest grup d'interès -el consumidor- ha d'estar liderat pel departament de Màrqueting però forma part d'aquest paquet. Comunicació ha de definir la línia general que arribi a tot aquest ventall de públics. [C6]

Marketing debería pensar en la marca producto, pero también en la marca empresa. Entonces, tiene que tener una visión amplia de Marketing. Si no, puede que sea mejor que Comunicación y Marketing estén separados. [...] si pienso en una Comunicación que [...] gestiona la reputación de una empresa, que tenga también influencia en la gestión de las marcas, que tenga también parte de responsabilidad en la Comunicación Interna y Sostenibilidad, y eso son áreas que quiero potenciar mucho, creo que entonces no está mal que Comunicación esté separado de Marketing. Ahora bien, si yo veo las Relaciones Públicas como algo que no tiene que ayudar a construir una marca a nivel empresa, o lo pongo en un plano más secundario, y

principalmente quiero que las Relaciones Públicas sirvan para fomentar las ventas, el crecimiento o el posicionamiento de los productos, posiblemente entonces Comunicación formaría parte del Departamento de Marketing. [C9]

- **Mitjans que empren els clients per transmetre la necessitat comunicativa (categoria 5)**

En la majoria de les agències que conformen la mostra d'aquesta fase C (6/10), la manera com els clients transmeten les seves necessitats comunicatives és a través d'un brifing escrit, tot i que es subratlla que aquest sol anar acompanyat d'una reunió. Aquesta també és la situació ideal descrita per tots ells.

A nivel *briefings*, intentamos pedir -y digo intentamos porque el cliente no siempre nos lo ofrece así- todo por escrito, y, además, una reunión de aclaración de *briefing*. Después de esta reunión, hacemos una de *contra briefing*. Es donde comentamos al cliente: hemos entendido esto y nos falta todo esto otro. [C1]

Malgrat tot, en una important proporció (4/10), els brifings encara es transmeten de manera oral (generalment via reunió) i és l'agència la que posteriorment els converteix en un document de treball.

[...] cuando se trata de un cliente con el que ya llevas mucho tiempo trabajando [...] los *briefing* pueden ser orales expuestos en reuniones por parte del cliente. [...] No tengo claro que un *briefing* escrito sea mejor que uno oral. Es decir, un *briefing* lo que tiene que tener es unos contenidos mínimos de información. [C9]

El client encara està molt acostumat a transmetre les necessitats via oral [i] La responsabilitat de l'agència és arrencar-li el *briefing* d'alguna manera. [C6]

[...] siempre intentamos reconducirlo para que exista algún documento consensuado en el que queda claro todo aunque no lo llames *briefing*, llámalo informe de reunión [...] [C2]

En casos de comunicació de màrqueting és més habitual rebre *briefings*, mentre que en comunicació de crisi o comunicació interna ho és menys,

El *briefing* no es muy habitual salvo en cosas muy de Marketing o de Producto. En el resto de asuntos lo normal es una reunión. [...] Cuando vas a un tema de Comunicación Interna, un tema de Relaciones con Inversores o un caso de Comunicación de Crisis no te dan un *briefing*. [C8]

És també habitual que els entrevistats comentin que, tot i que els *briefings* comencin ja a arribar de manera habitual en format escrit, això tampoc és garantia que incloguin tota la informació que consideren imprescindible des de l'agència. En aquest punt, subratllen que la responsabilitat és del client, però reconeixen que en part és també tasca de les agències, ja que cal saber extreure tota la informació necessària fent les preguntes adequades al client.

El *briefing* es uno de los mayores problemas que tenemos a la hora de enfrentarnos al cliente. [...] es un elemento que está por mejorar pero también es en parte responsabilidad nuestra. [C3]

Hay pocos casos en los que recibas un *briefing* impecable. En el fondo yo creo que la labor de un equipo de cuentas es digerir ese *briefing*, hacer un *debrief*, sentarse con el cliente y de ahí sacar un documento potente. [C2]

Alguns dels entrevistats també apunten que de vegades cal anar més enllà de la necessitat comunicativa expressada pel client, ja que pot donar-se el cas que el seu diagnòstic no acabi de ser del tot exacte. És per això que incideixen en la importància de la tasca d'investigació en el procés de relacions públiques,

[...] tratamos de ir mucho más allá de donde parte el cliente, ir mucho más allá del *briefing* [...] [C2]

[...] muchas veces, no coincide lo que el cliente pide con lo que el cliente realmente necesita o está en poder de hacer. [...] el mapa de debilidades y fortalezas que nos pasan [los clientes] a veces no coincide con nuestro diagnóstico. Y, cuando se lo muestras al cliente, éste suele tener un momento de epifanía o de catarsis, pero luego se suelen entregar, más cuando les estamos mostrando una información contrastada. [C5]

Quan es tracta de definir el brífing ideal, els entrevistats apunten la importància que aquest inclogui la definició del/s públic/s al/s qual/s s'ha de dirigir la campanya comunicativa. Així mateix, mencionen que hauria d'incloure una definició clara del/s objectiu/s a assolir, així com una descripció de les accions dutes a terme anteriorment, els recursos i el temps disponibles.

Lo ideal sería que todo *briefing* se pudiera resumir en la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Quién quieres que piense o haga qué? [...] En una pirámide de sofisticación de los *briefings*, éste para mí sería el mejor *briefing*. Un *briefing* sin a priori que condicionen los 'cómo'. Y que nosotros fuéramos libres, en el sentido profesional de la palabra, para pensar cómo conseguimos dar una respuesta a esta necesidad. [C4]

Nos gustaría recibir un *briefing* como Dios manda. Que incluyera información sobre dónde estoy, dónde quiero ir, cuáles son mis objetivos, qué he hecho en el pasado para conseguirlo, qué ha funcionado y qué no ha funcionado, que recursos tengo para hacer esto (no solo recursos financieros sino también humanos), qué elementos sustentan lo que yo quiero hacer.... Es decir, la información necesaria para que podamos construir una propuesta en condiciones. [C3]

[...] lo que nosotros necesitamos es saber el reto que se nos plantea, saber también qué tipo de acciones están ya llevando a cabo en diferentes áreas para conseguir ese objetivo, desde el departamento de producto al departamento de Marketing. El *briefing* también debería incluir las cosas que han funcionado en el pasado y aquellas que no, es decir, los antecedentes. [...] Y también necesitaríamos saber de antemano el presupuesto [...] los plazos y el timing que nos dan para desarrollar el proyecto. [C9]

#### - **Percepció dels aspectes més valorats de les propostes de comunicació elaborades per les agències, per part dels clients (categoria 6)**

Els directius entrevistats, creuen que, una vegada rebut el brífing del client i preparada la proposta de programa de Comunicació i RP, els aspectes que els seus clients valoren més d'aquesta proposta són:

Demostrar que s'ha entès la necessitat del client és l'aspecte que els directius de les agències entrevistats consideren que és l'aspecte més valorat de totes les propostes de comunicació presentades (6/10).

[...] demostrar al client que has entès el problema i que estàs alineat amb el que necessita. Això és bàsic. [...] les presentacions que millor

m'han funcionat sempre han estat les que han tingut una part, de demostració que t'has documentat bé sobre el problema, intentar sorprendre en aquest procés i després que realment la proposta s'adapti. [C6]

[...] que tú entiendas su negocio, que entiendas su problema, que tú profundices y muestres entusiasmo, que le demuestres que has investigado para entender su situación [...] [C9]

El segueix de molt a prop la creativitat, l'originalitat i la capacitat d'innovació demostrada (5/10).

[...] la originalidad y la capacidad de innovación. Innovación entendida no sólo como innovación tecnológica [sino] también como encontrar nuevas formas de relacionar marca con consumidor. [...] fresca [...] defensa de la creatividad. [C2]

[...] cuando haces una propuesta de Comunicación, el cliente que va a valorarla y decidir si finalmente te encarga a ti el proyecto, va a valorar una serie de ítems, y uno de estos ítems es la creatividad. [C10]

[...] creatividad en las acciones, y luego también el equipo, que el cliente considere que encaja con él. Un *feeling* entre el cliente y el equipo que llevará su cuenta. [C9]

Un altre dels aspectes més mencionats (4/10) és l'equip de professionals que l'agència assigni al client, seguit de la capacitat de planificació i visió estratègica (3/10) i l'experiència (3/10) ja sigui en el sector en el qual opera el client o en les tècniques específiques de relacions públiques que és necessari aplicar. El pressupost i la metodologia de treball de l'agència també són aspectes que els entrevistats creuen que valoren els seus clients. Per últim, s'inclouen també altres competències com: la proactivitat i iniciativa, l'entusiasme, la capacitat de resoldre problemes de manera àgil i ràpida i el compromís.

Lo que más valoran nuestros clientes son: la pro-actividad, la iniciativa, la planificación, el resolver los problemas con rapidez y agilidad, y sobre todo, nuestro compromiso total [...] No somos pasivos y esperamos que el cliente nos llame cuando le surja un tema, estamos nosotros pendientes de cómo podemos ayudarles. [...] El conocimiento, la marca, la internacionalización... si no tienes esto que te he explicado, esta capacidad de implicación, no sirve para nada. [C7]

Yo creo que los clientes valoran de cualquier actividad profesional la experiencia, que es un factor muy importante, el equipo profesional que pongas a su disposición, el planteamiento estratégico que hagas, les convence o no les convence, y luego por supuesto el precio. [...] Ahora probablemente el precio. [...] El precio hoy con la crisis es un factor probablemente más decisivo que en épocas normales. [C8]

Creo que fundamentalmente como tengas tú de claro el tema, que vean que ves claramente el asunto. Eso en primer lugar, dar una visión estratégica al problema planteado, un planteamiento estratégico de cómo se abordaría. El segundo punto que yo creo que valoran es una metodología. Es decir, ver claro cómo vas a trabajar para conseguirlo. El tercer punto creo que es el equipo y la experiencia. Finalmente la creatividad que puedas tener. [C3]

- **Competències requerides al professional de les relacions públiques (categoria 7)**

Existeix quasi unanimitat entre els entrevistats en aquesta tercera fase (9/10) a l'hora de destacar que el coneixement d'idiomes, sobretot l'anglès, és bàsic per al professional que vulgui treballar dins d'una agència.

Pel que fa a la formació, la meitat dels directius (5/10) mencionen els estudis superiors en Comunicació (Periodisme, Publicitat i Relacions Públiques) com els més idonis per a aquells qui es vulguin dedicar professionalment a la pràctica de la Comunicació Corporativa. Els estudis de Periodisme, però, els valoren com a equiparables i igualment vàlids als de Publicitat i Relacions Públiques per a exercir professionalment en el sector. En aquest sentit convé recordar que el mateix percentatge d'entrevistats són llicenciats en Periodisme i que pot ser que la seva pròpia formació pot influir en aquesta resposta.

La formación es importante lógicamente. La tradicional ha sido Periodismo, una carrera de Comunicación y Relaciones Públicas o un máster de Comunicación. [C3]

Desde el punto de vista técnico, cualquier licenciatura del ámbito de la Comunicación mucho mejor. Había un tiempo en el que parecía que si eras economista o abogado eras válido. No es cierto, son excepciones. Hoy en día, las mejores licenciaturas para nosotros siguen siendo Periodismo o Relaciones Públicas. Y después, el desempeño de idiomas. [C5]

De la mateixa manera, de nou es perceben certs recels, com els ja detectats en la fase B, respecte als estudis superiors en Publicitat i Relacions Públiques i es destaca la necessitats que els professionals tinguin coneixements del món empresarial. En aquest sentit, doncs, es percep que des del sector es demana als futurs graduats una formació més sòlida en matèries d'administració i gestió d'empreses

[...] había agencias con muchos periodistas. Y yo creía que hacía falta el paso A, el paso previo, que es entender a la empresa. Es decir, creía que hacía falta gente que viniera del mundo de la empresa. [C7]

[...] hoy en día, es absolutamente necesario tener esta doble visión empresa/Comunicación. [C9]

[...] yo a nivel de formación soy bastante crítico. Considero que no hay que pasar por una Facultad de Periodismo, por supuesto que no hay que pasar por una Facultad de Relaciones Públicas [...] ¿Quién va a desarrollar mejor la Comunicación Empresarial para una empresa cotejada en bolsa que alguien que ha estudiado Empresariales? ¿Quién mejor puede desarrollar relaciones con las autoridades, *Public Affairs*, Lobby o Relaciones Institucionales, que alguien que ha pasado por una facultad de Derecho o de Ciencias Políticas? La procedencia de las facultades de Periodismo -Comunicación, me parece muy limitado. Yo creo que la formación debe ser mucho más pluridisciplinar. Perfectamente puede ser válido alguien que ha estudiado Filología o Historia. En ese sentido, yo no soy nada corporativista en la incorporación de profesionales del sector. [C10]

[...] penso que tenir estudis de Periodisme i Relacions Públiques està molt bé però també s'ha de conèixer la realitat empresarial. Saber com funciona una empresa, com es gestiona..., aporta valor a un futur Director de Comunicació o a un Gestor de Comptes de Comunicació. [...] aquesta connexió s'ha de construir i no sé si hi ha alguna universitat, alguna carrera, on s'estigui fent actualment. Al final treballem per empreses i has de conèixer que són, com funcionen, que

és un Pla Estratègic, quins problemes pot tenir i a partir d'aquí aportar la teva solució des del punt de vista de Relacions Públiques o Comunicació. Si no coneixes com funciona una empresa tot això és complicat. [C6]

Si prèviament vèiem que la meitat dels entrevistats considera que la formació ideal d'un professional que vulgui treballar en una consultora és la de Publicitat i Relacions Públiques, és important destacar que l'altra meitat considera que aquesta formació no és imprescindible. En aquest sentit, molts dels directius valoren com a una formació més completa la de qualsevol llicenciat en àmbits com Economia, Dret, Farmàcia, Medicina, Antropologia, Sociologia, Filologia; sempre i quan vagi acompanyat d'un màster professionalitzador en Comunicació.

Luego evidentemente hay áreas de especialización que por su propia dinámica lo que requieren es una persona experta. Por ejemplo, en Asuntos Públicos [...] Por ejemplo, en Comunicación Financiera lo que tenemos que tener es gente que sepa mucho de Comunicación, que sepa de Finanzas lo justo para interpretar un balance y conocer el vocabulario extraño que se utiliza en este mundillo. [C3]

[...] alguien que sea un especialista y después que tenga un máster en Comunicación. [...] Incluso puede ser un antropólogo, pero con una especialización en Comunicación. [...] Puede ser un sociólogo, un psicólogo, un nutricionista... si tiene después un máster en Comunicación, pienso que pueden aportar mucho a nuestro equipo. [C9]

Pel que fa a les competències més valorades, destaquen la capacitat analítica, la creativitat, la perícia comercial i la pluridisciplinarietat. La creativitat és mencionada de manera directa per 4 dels 10 entrevistats en aquesta fase, la qual cosa és rellevant, ja que no s'ha preguntat específicament per ella sinó que ha estat identificada pels propis entrevistats.

[...] cuando [como socia de la agencia] hago una entrevista para alguien para el departamento de Comunicación y RRPP, les hago una prueba de Creatividad. Porque muchos dicen que no, que no son creativos, porque creen que como no pueden dibujar, no son creativos. Y esto no es cierto. [C1]

Otros atributos serían también capacidad de análisis y cierta dosis creativa [...] [C3]

[...] debe saber escribir, pero debe tener la creatividad para crear contenido que sea nuevo y que no obligatoriamente debe ser en formato texto, puede ser audiovisual. [C9]

[...] en la profesión de relaciones públicas, la combinación de estos dos elementos [creatividad y pragmatismo] es muy importante. [C5]

Altres competències mencionades són: l'habilitat per presentar i parlar en públic, la capacitat per resoldre problemes, la capacitat organitzativa i de lideratge d'equips, la capacitat de redacció i de síntesi i el pensament estratègic.

Fixant-nos en aspectes vinculats a la personalitat, la meitat dels entrevistats (5/10) subratllen la importància de la curiositat i la inquietud, característiques, com hem vist al *Marc teòric*, pròpies de la personalitat creativa.

[El profesional de las Relaciones Públicas] primero tiene que ser curioso, tiene que tener ganas de conocer, de averiguar, de identificar y buscar. [C10]



[...] tener una inmensa curiosidad cultural y social. Es decir, o eres una persona abierta al mundo que conoce, que ve, que viaja o estás perdido en esto. [C3]

[...] es necesario que la persona tenga mucha curiosidad. [C9]

Una altra de les qualitats més destacada és la capacitat de relacionar-se amb els altres, el fet de ser sociable (4/10).

Cómo atributo también es destacable tener cierto don de gentes. Eso no quiere decir tener muchos amigos, ni ser muy simpático sino que sea una persona capaz de relacionarse con los demás. Capacidad para poder hablar con la gente, relacionarte, saber conocer a los demás. [C3]

La passió i la vocació, qualitats vinculades a la motivació intrínseca, són destacades també per un terç dels entrevistats.

Si no haces las cosas con pasión no sales de la cáscara de la idea, no llegas hasta donde realmente las cosas brillan, donde está el talento. [C2]

Hay un rasgo actitudinal que creo es imprescindible: debe importarle lo que hace. Yo siempre digo que hay gente que trabaja de algo, y gente que es algo. [...] Esto tiene que ver con que te importe, te apasione,... al final, con que se trate de una cosa vocacional. [...] ¿Por qué hay gente que se conforma con un 7 y gente que siempre busca un 10? ¿Dónde está la magia y la chispa? ¿Qué los diferencia de los demás? [...] al final se trata de algo que llevan ellos mismos. Se trata de su propia motivación [...] esa autosatisfacción en ver que se ha conseguido realizar algo con éxito. [C4]

Altres qualitats són el tenir una ment oberta, la responsabilitat i el compromís amb el client i el tenir sentit comú; seguides de la capacitat d'encaixar amb l'equip, una actitud de cert inconformisme, la implicació, una actitud positiva i la pro-activitat.

Más cosas: proactividad. Es decir, hay atributos técnicos, pero hay otros de actitud. Hace falta también una apertura de mente que te permita trabajar con diferentes puntos de vista, y utilizar también recursos externos. [C9]

Buscamos gente que encaje. El *fit*, que llamamos nosotros, es clave. [...] Son tantas horas, es tanta adrenalina y estrés, y agobio, y presión, y prisas... Tanta es la intensidad, que necesitas que la persona encaje y que en el equipo haya buen rollo, hacer el trabajo lo máximo de agradable posible. Esto no quiere decir que todos hayan de ser amigos, quiere decir que todos deben respetarse, que se respalden unos a los otros y se sienten respaldados por los compañeros y también por la empresa, que es algo muy importante. [C1]

L'experiència, la pluridisciplinarietat i la perícia comercial són altres dels atributs destacats,

Lo importante es tener un equipo muy pluridisciplinar y muy polifacético. En estos momentos, también se valora especialmente: el tener olfato comercial para detectar nuevas oportunidades de negocio, el ser un ejecutivo muy todoterreno, la capacidad de organizar un equipo, y la capacidad por entender los cambios comunicativos enormes que se están produciendo. Hoy los líderes de opinión han cambiado. [C7]

[...] que sepa escuchar, tiene que ser alguien con una gran capacidad de síntesis, porque la Comunicación es resumir y hacer comprensibles los mensajes que quiere contar el cliente que normalmente son más

técnicos y más farragosos, y luego yo creo que es muy importante que tenga una actitud de disposición de trabajo completa al cliente. Las agencias de comunicación somos compañías de servicios y por lo tanto el cliente tiene que sentir que el consultor o el profesional está siempre a su disposición. [C8]

[...] tiene que ser pluridisciplinar, es decir, yo que soy un gran defensor de las especialidades, creo que hay que ser especialista después de ser un todoterreno. [C10]

**- Procés de relacions públiques, procés creatiu i tècniques de creativitat emprades (categoria 8)**

L'estructura organitzativa de les agències i consultores, que s'ha detallat a l'apartat dedicat a la *categoria 3*, influeix també en la manera com s'aborda el procés creatiu. A les consultores generalistes és habitual que l'assignació dels clients es dugui a terme a partir de l'especialització dels equips. Així, per exemple, un client del sector financer s'assigna al departament especialitzat en comunicació financera, o un client que desitja realitzar un llançament de producte del sector alimentari s'assigna al departament de l'agència especialitzat en comunicació de màrqueting. Així mateix, en aquest tipus de consultores autodenominades generalistes, el més comú és que sigui el mateix equip de comptes el qui elabori la proposta i, una vegada guanyat el client, s'encarregui també de definir l'estratègia de comunicació per després acabar aplicant les tècniques i les tàctiques de relacions públiques. Anàlisi del brífing, definició de l'estratègia, execució i avaluació van a càrrec, així, del mateix equip. I cada departament actua habitualment de manera autònoma, cadascun essent responsable d'un grup de clients.

Quando aquí entra un nuevo negocio por la puerta hay un socio responsable que asigna y se lo pasa al director sénior que puede ser más especialista en ese tema. [...] [los equipos están formados en función de] una especialidad, en función de la experiencia pasada. [C3]

Tot i així, sol ser també habitual en aquestes agències que puntualment els departaments col·laborin entre sí, malgrat que el més comú és que treballin de manera independent i per clients diferenciats. Com expressa un dels entrevistats: "hay propuestas cruzadas, porque nuestra estructura no es necesariamente la que necesitan los clientes. Por lo tanto, en ocasiones debemos crear un equipo mixto" [C5]. Un equip mixt que està format per membres de diferents equips especialitzats en diferents àrees d'RP.

Encara que no és una pràctica generalitzada, hi ha agències on els equips que elaboren la proposta per a un client, una vegada guanyat el compte, no són els mateixos que l'executen. En aquests casos, en la fase d'elaboració de la proposta es busca la participació dels professionals més sènior i que sumen més expertesa, mentre que l'execució posterior s'encomana a equips més especialitzats en tàctiques de relacions públiques. Segons un dels seus directius: "En el momento de definir la estrategia, estamos juntos los directores de cada departamento y las socias de la agencia. Las personas en definitiva más sénior" [C1].

Una altra característica comuna a les consultores analitzades és que els seus màxims directius (sobretot els directors generals) en ocasions s'impliquen també directament en algun dels projectes concrets, més encara si es tracta de clients que signifiquen una part important de la facturació. Aquesta implicació sol ser puntual i té lloc durant la fase de planificació estratègica, però en d'altres ocasions pot arribar a convertir-se en permanent. En tot cas, sol ser en àmbits en els quals el directiu és especialment expert. Així ho expressa un d'ells: "por mi *expertise* en Comunicación Corporativa, si

entra un cliente que necesita una acción en este ámbito, yo participo, claro, porque puedo aportar ideas” [C5].

En la majoria de les consultores, el procés de relacions públiques que apliquen sol ser similar al descrit per Marston (1963) i conegut amb l'acrònim RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*)<sup>153</sup>, tot i que en algunes agències, sobretot multinacionals, també compten amb una metodologia pròpia i patentada.

[Tenim] una metodologia de treball que es diu Compass. Són 4 passos molt bàsics però que està bé recordar i aplicar [...].una fase fonamental [...] és la investigació, [...] la segona fase és la de detectar oportunitats o el que es coneix en Comunicació com a *insights* (les necessitats no satisfetes o possibilitats detectades). [...] Les següents fases serien l'activació del Pla d'Acció i de Mesurament. [C6]

OASIS es el acrónimo de: Objetivos, Audiencias y Sistema. [...] cuando tú tienes el análisis de situación, fijas los objetivos del cliente [...], una vez tienes perfilado el objetivo, debes saber a quién debes dirigirte para conseguir ese objetivo [...] invertimos mucho tiempo en segmentar audiencias, fijamos las audiencias clave [...] y también fijamos audiencias entorno, [...] que son como formadores de opinión que pueden influir en la psique de la audiencia clave que has fijado. [C5]

Si ens fixem en la distribució d'equips a les agències que s'autodenominen com a creatives i que ofereixen serveis de comunicació integral, detectem algunes diferències organitzatives respecte a l'estructura tradicional de les consultores generalistes. En aquestes agències, durant la definició de l'estratègia s'implica a diferents professionals. Per una banda als planificadors estratègics i/o als líders del projecte, i per l'altra al director creatiu -figura que en aquestes agències sí que existeix- i, en moltes ocasions també, al màxim directiu de l'oficina. També participen els directors de cadascuna de les àrees d'especialització (veure Figura 8). Durant aquesta primera fase, s'analitza el problema comunicatiu del client de manera holística i amb un enfocament multidisciplinari. L'estratègia que es consensua és, així, global. Només després es deriva als diferents equips especialitzats, primer definint les disciplines implicades (publicitat, relacions públiques, màrqueting directe) i després les tècniques i tàctiques que s'implementaran (gabinet de premsa, organització d'un acte, concurs *online*, etc.) (veure Figura 9).

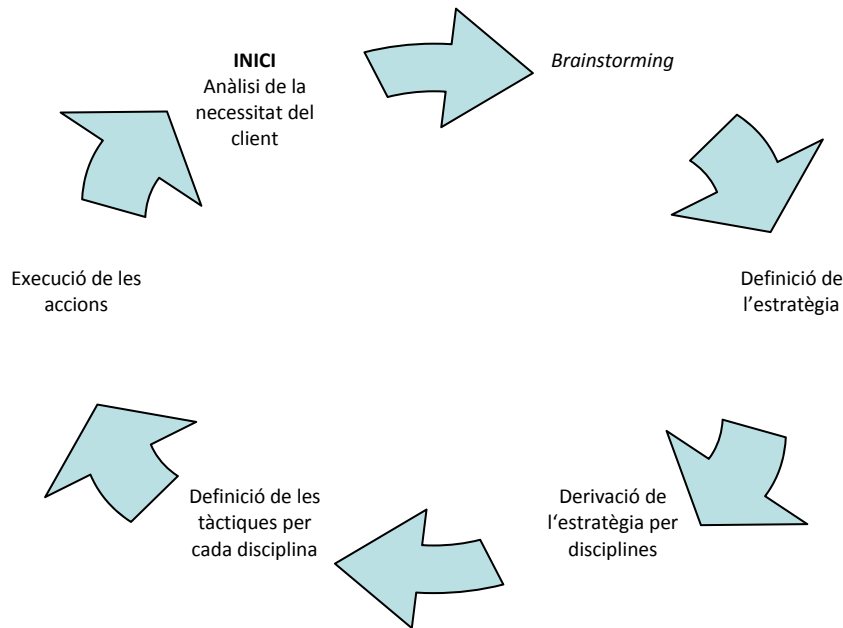
[...] la estrategia y el mensaje tú los defines arriba. La aplicación del mensaje y la autopista de cada uno es la que es distinta: tanto la Comunicación Interna, como la Comunicación Externa, como los *Social Media*. [C7]

A nivel de proceso, en un primer momento el *briefing* se trabaja en la gran mesa, donde están los jefes de proyecto con los jefes de la agencia y los jefes de cada especialidad. Y allí es donde surge la idea de qué se va hacer en sentido amplio [...] En la creación de esa idea base, todos participan. Y todos proponen ideas a los dos jefes del proyecto. [...] A partir de ese momento, empiezan a trabajar las distintas mesas de especialización. Es decir, cada una de ellas va a declinar la idea a su área concreta [...] (una Web, un evento, una operación de relaciones públicas en medios digitales, etc.) Pero en este momento y antes de empezar la ejecución, la idea ya ha estado forjada y todos ellos han sido partícipes de la gestación. Porque los jefes de cada área de especialización estaban allí. [C4]

[...] se piensa en el concepto y después se declina en un mensaje, por ejemplo para los social media y un envío a la prensa. [C1]

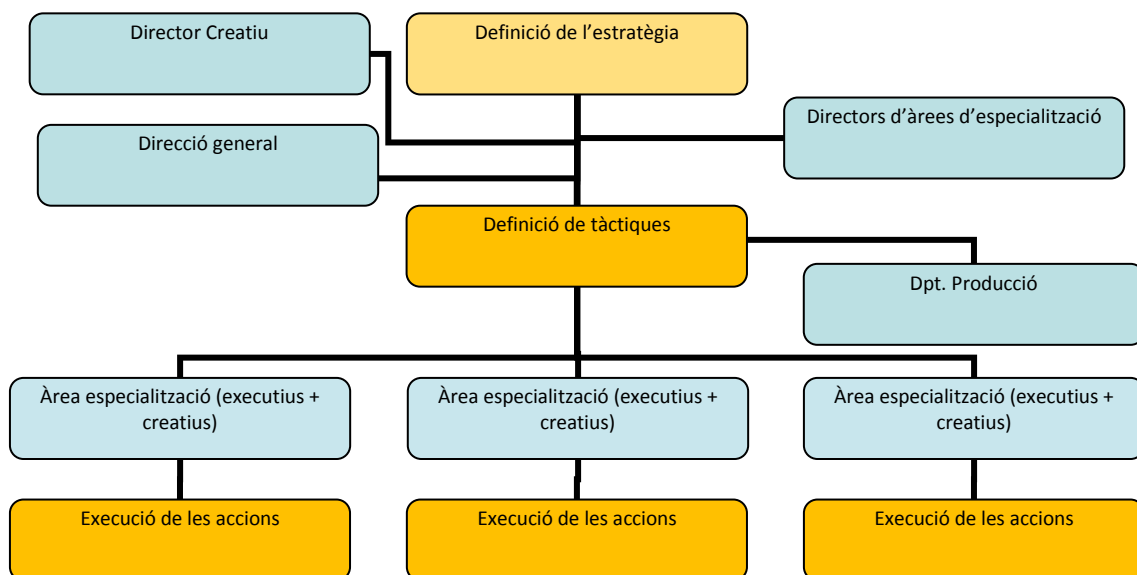
---

<sup>153</sup> S'ha fet menció al model RACE al capítol *Marc teòric II Aproximació teòrica a les relacions públiques*.



**Figura 8 Procés a les agències creatives de comunicació integral**

Font: Elaboració pròpia



**Figura 9 Procés de treball i equips implicats a les agències creatives de comunicació integral**

Font: Elaboració pròpia

Tal com vèiem quan analitzàvem la *categoria 5*, els directius entrevistats coincideixen a l'hora de subratllar la importància de la fase d'investigació per a la creativitat. Així mateix, apunten que la investigació no es pot limitar a ser un estudi del *briefing* lliurat pel client, sinó que ha d'aprofundir per tal de realitzar un diagnòstic el més objectiu possible.

La creativitat no sorgeix si no fas una bona investigació prèvia del problema que tingui l'empresa, del repte, del públic. A partir d'aquí, quanta més informació tens la solució creativa serà molt més propera i encertada. [C6]

[...] nuestra forma de trabajar es tremendamente clásica. Somos una agencia de reuniones constantes con el cliente, de *briefing* sesudo, de entender realmente cuáles son las necesidades de comunicación, de discutir las antes de pasarle el trabajo a los creativos, de volver a discutir las, de hacer un buen *debrief* y a partir de ahí ponernos a trabajar. Ese concepto tan tradicional de nuestro negocio estamos convencidos que es lo que hace que nuestras propuestas sean tan innovadoras. [...] En esta compañía el equipo de cuentas tiene una labor importante en conseguir que salgan ideas brillantes y tiene mucho que hacer. No solamente con capacidad crítica o analítica sino también buscando toda la información que te puedas imaginar en torno a ese *briefing* en concreto alimentando al equipo creativo. Un equipo creativo que esté bien motivado, que tenga toda la información que necesite, que tenga *inputs*, que consigas *insights*, un equipo creativo que tenga encima de la mesa todo pues es mucho más fácil que vaya a desarrollar algo brillante. [C2]

[...] a un cliente, no le digo que le he entendido perfectamente sin antes hacer un análisis muy profundo, que me lleve a verificar si lo que dice [en el *briefing*] es realmente cómo es. Porque si no, no vamos a resolver la diferencia entre la identidad corporativa y la imagen corporativa. [C5]

En función de la pregunta que plantee el *briefing*, la respuesta estará condicionada ya. Muchísimo. Entonces, hay que ser mucho más inteligente de lo que somos la mayoría, para que, aunque te hayan preguntado una cosa, responder con una que está más arriba. [C4]

[...] hacemos un previo nosotros [el equipo creativo] para ya ir pensando en algunas ideas. Es decir, ellos nos envían un *briefing*, y el creativo asignado al proyecto tiene la obligación de investigar y venir a la reunión de *brainstorming* con *background* sobre el cliente: cómo es su web, qué campañas ha hecho en el pasado, qué hace en *social media*, etc. Es decir, les pido que vengan preparados, ensayados para saber de quién estamos hablando. Si no, perdemos mucho tiempo en un *brainstorming*. [C1]

Una vegada realitzat un diagnòstic de la situació i/o detectat el problema comunicatiu a resoldre, es fixen els objectius. I aquests han de tenir en compte quelcom que també els directius de les agències entrevistats consideren de vital importància per tal de continuar amb el procés de relacions públiques: la identificació dels públics o *stakeholders*.

[...] lo básico, es comprender el problema y buscar estrategias para su solución. [...] lo principal es detectar cuál es la necesidad de la empresa cliente, pensar cómo se puede solucionar y, sobre todo, el que yo creo que es el secreto de la comunicación, la identificación de los públicos a los cuales van a ir destinados tus mensajes. Lo que ya no sirve en comunicación es enviar mensajes generales para todos los públicos. Hoy en día, el secreto del éxito, es la segmentación del mensaje. [C10]

Una vegada definits els objectius i identificats els públics, s'inicia el procés creatiu, destinat a generar idees que resolguin el problema comunicatiu (veure Figura 9). En aquest procés creatiu és on les agències apliquen amb major mesura tècniques de creativitat grupals. Pel que fa a les tècniques de creativitat, tal com passava en la Fase B, el *brainstorming* torna a ser la tècnica més mencionada (7/10) entre els directius entrevistats.

[...] tenemos la filosofía de ágora, de plaza pública, donde invitamos a todo el mundo a aportar sus ideas. Es decir, una vez hemos completado las etapas del análisis de situación, todo nuestro tratamiento es dialéctico y lo basamos en un juego de provocación/pragmatismo. [C5]

Hacemos un *matching* entre las necesidades expuestas por el cliente y nuestro propio análisis del mercado, y organizamos un *brainstorming* para ver cuál puede ser el eje de comunicación, cuál puede ser la gran idea que haya detrás de la campaña. [C9]

En esa reunión de *brainstorming* es de donde salen las ideas más importantes que luego vuelve a procesar el equipo de trabajo del cliente. [C8]

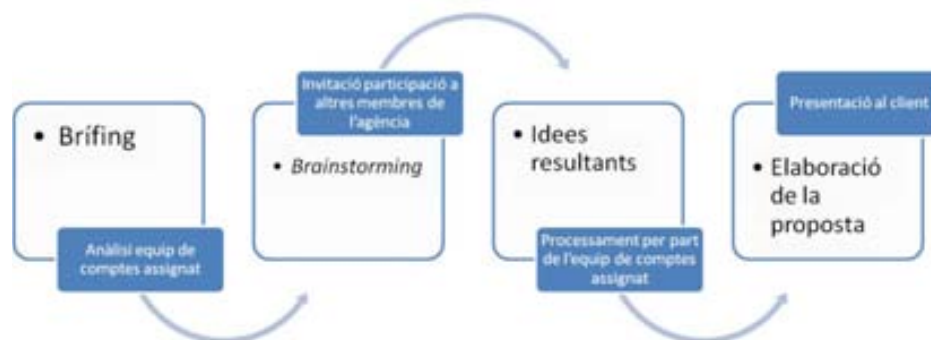


Figura 10 Equips implicats en el procés d'RP

Font: Elaboració pr pia

Participen en les sessions de *brainstorming* diferents perfils de l'agència, per tal d'afavorir les mirades al problema des de múltiples punts de vista. En aquesta fase, solen assistir-hi el director del comptes, el director creatiu -en aquelles poques agències que en tenen-, però també sovint els perfils més sènior de l'agència, com ara un soci o el director general. També poden ser-hi presents directors de comptes, executius de comptes d'altres equips, i finalment membres del departament creatiu - quan n'hi ha-.

La persona que ejerce como máximo responsable ante un cliente [...] interviene en los *brainstormings*, evidentemente, porque es el que mejor conoce al cliente. [C1]

Suele haber siempre un miembro del equipo directivo que lidera y que siempre incluye algún tipo de provocación. [C5]

[...] detrás de una propuesta de acción no convencional lo primero que hacemos antes de presentarla es tratar de desgranarla juntos. Nos sentamos los tres socios, el director del proyecto, el director de la cuenta, el ejecutivo, el equipo creativo que lo ha pensado y en ocasiones también el equipo de producción porque el cliente a veces pregunta: ¿pero esto es posible? [C2]

El equipo de cada cliente trabaja en la base de trabajo y luego siempre hay una reunión de *brainstorming* entre el equipo y otros miembros de todo el conjunto de la compañía que ellos consideran que son los que

más pueden aportar en función de su experiencia, que han trabajado con clientes similares. [C8]

Hay proyectos en que en el *brainstorming* están veinte o veinticinco personas porque es una campaña muy ambiciosa y hay otras donde están tres o cuatro. [C8]

[En la] la típica reunión de *brainstorming* [...] cada uno aporta su parte en función de la especialidad y luego el coordinador del proyecto lo que hace es ver que todo se ajusta, que cada parte está bien encajada y que responde a lo que realmente se necesita. [C3]

Els entrevistats subratllen el paper que en els *brainstormings* juga el responsable de la compte, actuant com a jutge de la viabilitat de les idees proposades. En aquest sentit, si bé com hem vist al *Marc teòric I*, l'anàlisi de la viabilitat de les idees és clau, idealment aquest anàlisi hauria de ser posterior i no contaminar el *brainstorming* i la fase de generació d'idees. El risc que es corre, si no es canvia aquesta pràctica habitual, és que la presència del responsable del compte a la reunió acabi cohibint la participació dels altres assistents.

En aquesta fase del procés creatiu, alguns dels directius entrevistats opinen que l'especialització per tècniques de relacions públiques i/o sectors del client es veu com un element que pot limitar la flexibilitat i la generació de noves idees. En aquest sentit, la relació entre l'expertesa que té un individu en un àmbit concret i la seva capacitat per aportar idees creatives en aquell mateix àmbit ha estat, , com hem vist al *Marc teòric I*, objecte d'estudi per part de diversos autors.

[...] si sólo se analiza con el departamento especializado en ese ámbito, [...] la gente [...] está tan especializada que al final pueden acabar pensando de una misma manera. De esta forma, como siempre participan personas de todos los departamentos, cada proyecto se hace más rico y más interesante. [C1]

A banda del *brainstorming*, les altres tècniques de creativitat citades pels directius entrevistats -tot i que de manera molt excepcional-, són: el *problem solving*, les tècniques de De Bono, la relació d'imatges amb paraules i les connexions morfològiques forçades. El coneixement d'aquestes tècniques, però, no implica que s'apliquin.

Lo que no usamos aquí son técnicas específicas de *brainstorming*. Tampoco usamos técnicas para incentivar la creatividad. [C9]

[...] técnicas para fomentar el pensar *out of the box*. Por ejemplo, algunas de las estrategias de De Bono. Juegos con tarjetas que te hacen relacionar imágenes con palabras. La generación de palabras de forma espontánea. [C9]

En d'altres agències el que simplement succeeix és que no s'apliquen tècniques de creativitat, per desconeixement o perquè els seus directius les consideren poc útils,

Básicamente aquí las ideas se ocurren trabajando, dedicándole muchas horas, conociendo muy bien al cliente, conociendo muy bien sus necesidades, entendiendo muy bien qué es lo que necesita. No hay otro proceso creativo distinto. [C8]

No és el cas d'un dels directius entrevistats, que a banda de ser sòcia fundadora d'una agència n'és també la directora creativa. Segons aquesta professional, el fet que la creativitat sigui definida amb l'expressió *thinking outside the box*<sup>154</sup> hauria de revisar-

---

<sup>154</sup> L'expressió *Thinking outside the box*, *Thinking out of the box* o *Thinking beyond the box*, que en català podria traduir-se com a "pensar fora de la caixa", s'ha popularitzat com a metàfora d'una manera de pensar no convencional o de fer coses de manera diferent a allò habitual.

se, ja que considera que la creativitat s'hauria de basar en el *forget the box*, concepte sobre el qual la seva agència en basa part de la metodologia pròpia. I fa la següent descripció del que significa aquest nou concepte:

Yo odio la frase *think outside the box*, me saca de quicio. Porque no tiene ningún sentido y, a parte, está totalmente *pasée*. Todo lo que hacemos aquí, lo hacemos bajo el lema *forget the box*. Porque antes había una especie de caja que todo el mundo pensábamos en ella, como si fueran cuatro paredes; y esto implicaba que todo el mundo tenía una misma clase de pensamiento que era poco original. ¿Sí? Esa es la teoría. Después, alguien listo, dijo que debíamos salir de esta caja. ¡Uhhhh! ¡Estamos fuera! Y entonces estamos todos pensando *outside the box*. Pero si todo el mundo está pensando *outside the box*, todos están haciendo lo mismo otra vez. *Forget the box* implica hacer estallar esta caja que tengas en tu mente, porque esta caja no existe. Se trata de un espacio en blanco, sin forma, que puede seguir en cualquier dirección. No hay limitaciones. Las únicas limitaciones que hay que tener en cuenta, son lo que necesita y lo que pide el cliente, que no siempre son lo mismo. Es decir, te puede pedir una cosa, pero puede necesitar otra, y esta es una conversación que debes tener con el cliente antes de ponerte a trabajar. Lo importante es el *Big thinking*. Escuchar. [C1]

Tot i que la quasi totalitat dels entrevistats sosté que el procés creatiu es du a terme en grup (ho veïem quan empren el terme *brainstorming* quasi com un sinònim per a referir-s'hi), n'hi ha que també subratllen la importància que aquest procés compti amb fases diferenciades individuals i grupals, per tal d'afavorir el màxim la creativitat. Així ho posa de manifest un dels entrevistats: "El proceso creativo es primero un proceso individual, que luego pasa a un proceso grupal, para luego volver a pasar a ser individual"[C9]. Les idees resultants del procés creatiu, es declinen en funció de la disciplina i de les tècniques que s'aplicaran.

Un dels aspectes destacats entre els directius entrevistats, és que, una vegada escollida la idea creativa i elaborada per tal de completar el pla de Comunicació, cal convèncer al client de la seva idoneïtat. En aquest sentit recomanen que la presentació davant del client es prepari curosament i que la liderin els professionals de l'agència amb més coneixements específics en aquell àmbit, però també aquells qui tinguin més capacitat persuasiva i dots comunicatives. Preparar una documentació amb un format diferent al típic dossier recull de diapositives *power point*, generar expectació, tenir preparades les contrarèpliques a les possibles objeccions i incloure elements sorpresa, són algunes de les tècniques que aconsellen emprar. Es subratlla així la necessitat de creativitat també en la fase de presentació de la proposta de Comunicació davant del client, tot i que de nou entesa sota un biaix de sorpresa i originalitat.

Hay una fase de calentamiento en la estrategia y en el racional creativo. [...] Trato de ir generando una expectación porque sé que luego tenemos una idea que resuelve la situación. [...] Vamos marcando de cada una de las ideas cuáles son sus puntos fuertes. [...] Cuando se trata de una acción muy novedosa las referencias visuales son importantes pero siempre hay que tener cuidado porque a veces las cosas son más impresionantes en la imaginación de tu cliente que en el *render*. Entonces pues tratamos de buscar ese equilibrio y el secreto está en saber contarlo. [...] Hay un punto de *story telling* también importantísimo. El de saber generar un clima de predisposición a la frescura. [C2]

Un máximo de una propuesta nuestra es, no elaborar un power point, sino crear una revista [y me enseña una propuesta en formato revista]. Y ganamos esta propuesta. Pero fijate, toda la publicidad de la revista son anuncios suyos, en los textos se explican las acciones, en los créditos sale el nombre de nuestro equipo. Es decir, hay una sección de Agenda donde se explica cómo va a organizarse todo. En el apartado de Tema, se explica el concepto, lo que sería el *insight*. Aquí



puedes ver la explicación de cómo sería el evento de lanzamiento. Y la escaleta, en lugar de hacerla en un cuadro de Excel, la ponemos también en la revista. Hay *renders*<sup>155</sup> y todo. Explicamos cómo sería la ambientación del espacio. Detallamos también quienes serían los artistas, es decir, cómo serían las performances de la fiesta, etc. Hacer esta revista es mucho trabajo a nivel de tiempo del equipo, pero también a nivel de producción, porque cada copia nos salió por 150 euros. Esta sería una propuesta de máximos. Y se trataba de un concurso. Y ganamos. [...] Muchos clientes que nos conocen ya tienen también puestas las máximas expectativas con nosotros. Ya les hemos enviado ramos de rosas a la oficina del cliente antes de presentar. Hemos hecho que nos llevaran desayuno mientras explicábamos la propuesta en la oficina del cliente.... [C1]

#### - **Mètodes d'avaluació de la creativitat (categoria 9)**

A cap de les agències que conformen la mostra no s'aplica cap mètode específic per avaluar la creativitat. A nivell de responsabilitats, sol ser el màxim responsable del compte (el director de comptes) qui pren les decisions sobre quines seran les idees que es presentaran al client dins la proposta de comunicació. Aquesta decisió sovint la consulta i consensua amb el seu superior a l'agència (un dels socis, el director de l'oficina, director general o conseller delegat).

Aquesta decisió recau en el màxim responsable del compte encara que també ho pots deixar obert al client. No és aconsellable anar al client amb dos o tres idees. Tu has de tenir clar quina és la idea bona. [C6]

Normalmente la decisión última la toma el responsable del proyecto que en este caso sería el director sénior o el director. [C3]

Al final es el director [de la cuenta] el que acaba tomando la decisión. [C9]

Al final decidirá la persona que tenga más conocimientos y experiencias en el sector, y el que conozca mejor al cliente. [...] la decisión final acaba siendo mía [Consejero Delegado], es decir, interviene la alta dirección de la compañía. [C10]

L'experiència i la intuïció d'aquest professional sènior i que millor coneix el client són doncs els criteris més aplicats per avaluar la idoneïtat d'una proposta d'acció de comunicació, en línia amb els postulats del considerat un dels publicistes més influents del segle XX: Bill Bernbach.

En aquelles agències que compten amb director creatiu (3/10), aquest sí que exerceix de decisor de manera directa, sovint però també basant-se en el seu criteri i la seva experiència.

En saber filtrar las buenas ideas, ahí está la verdadera dificultad, en realidad. No se trata de que sea difícil hacerlo, sino que es muy difícil hacerlo bien. [...] como *Executive Creative Director*, para filtrar las que son buenas y las que no, tengo que tener un *insight*. Y este *insight* me lo va a dar [...] el responsable del equipo que lleva la cuenta. [C1]

---

<sup>155</sup> *Render* és un terme tècnic anglès que s'empra per a referir-se al procés de generar una imatge a partir d'un model. Aquest terme es fa servir habitualment en decoració d'interiors i arquitectura. Segons el Collins English Dictionary fa referència a "to use colour and shading to make a digital image look three-dimensional and solid". [En línia] [Consulta: 13 de març de 2014] Disponible a: <<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/render>>

El filtro son los directores creativos [...] Ellos igual que yo han entendido cuáles son las necesidades exactas y qué tenemos que hacer para conseguirlo. [...] Luego nos sentamos los tres socios y hacemos esa evaluación o valoramos si los caminos que hemos elegido se ajustan, si hace falta explorar algún camino nuevo o si hay que quitar alguna de las opciones. Pero es un segundo paso, un segundo filtro. El primero son los directores creativos. [C2]

Es constata així la manca d'una aproximació amb criteris científics a l'avaluació de la creativitat de les propostes, programes i accions de relacions públiques que es duen a terme dins les agències. L'aplicació de tests i post tests no ha estat citada per cap dels directius entrevistats.

#### - Àrees d'especialització i creativitat (categoria 10)

L'opinió dels directius entrevistats sobre quines són les àrees d'especialització en relacions públiques que requereixen més creativitat són molt semblants a les obtingudes en la fase B, mencionant en primer lloc la comunicació de màrqueting (5/10), seguida de la organització d'esdeveniments (3/10) i la comunicació *online* (3/10).

La part de comunicació de màrqueting o producte necessita més creativitat. [...] Jo no et dic que no hi hagi creativitat a tot arreu però sempre tradicionalment ha anat més associada a aquesta àrea que és també la més propera a les agències de publicitat. [...] Per contra, en comunicació corporativa necessita més criteri i més sentit comú. [...] el nivell de competència que hi ha a tots els sectors t'obliga a ser molt més creatiu quan vols llençar un producte que quan estàs comunicant els resultats d'una companyia. [C6]

[...] porque la Comunicación de Marketing lo que hace es apoyar normalmente la salida de un nuevo producto o su reposicionamiento y tienes que llegar a unos consumidores que tienen en frente doscientos mensajes o doscientas informaciones y tienes que tener la relevancia suficiente para romper ese esquema que se te pone encima. [C3]

Creo que la [Comunicación] de Producto probablemente es la más próxima a la publicidad y por lo tanto la que requiere mayor creatividad. Cuando tú vas a hacer una campaña de Relaciones Públicas para contar una salida a bolsa la creatividad no es tan vital. [C8]

[...] seguramente, la Comunicación de Marketing, porque compite en un mercado muy disputado, donde muchas propuestas demandan de altas dosis de creatividad. [C5]

[...] quan tu planteges un nou projecte de Relacions Públiques, has de fer un acte o llençar un producte sí que hi pot haver un toc creatiu. [C6]

En aquesta desvinculació de la creativitat en accions de comunicació corporativa, financera, es detecta de nou una percepció esbiaixada que sembla contraposar creativitat a seriositat, i que entén només la creativitat com a originalitat. Per altra banda, la necessitat de creativitat es valora de manera diferent en funció del públic al qual es dirigeix la comunicació. Així, es creu més necessària quan el públic final són els consumidors, però menys quan es tracta d'autoritats o accionistes.

Per sota d'aquestes pràctiques, alguns dels entrevistats (2/10) coincideixen a afirmar que la comunicació interna també requereix de fortes dosis de creativitat.

Y después, yo diría que, por antagonismo, aquellas prácticas que en un principio pueden parecer más sosas. Me explico: la Comunicación Interna puede parecer muy sosaina, pero necesita de mucha creatividad, porque [...] tienes que romper lo previsible. [...] La Comunicación con el Entorno, la Responsabilidad Social Corporativa, también. [...] creo que la Comunicación de Marketing debe ser creativa por exigencias del mercado, y estas dos [Comunicación Interna y RSC] también, por contraposición, porque son muy metodológicas. Si partimos de la base que lo que te aporta valor es la singularidad, aquellas que están más sujetas a método, deben estar ribeteadas con mayor creatividad. [C5]

Comunicación de Marketing por supuesto, la Comunicación *Online* y la Comunicación Interna. Ahí sí que necesitas a veces buscar soluciones originales, distintas, atractivas, que atraigan un poco a la gente. Estas son las que identificaría con un punto un poco más creativo. [...] En Comunicación Interna normalmente los formatos tradicionales (revista empresa, *newsletter*, Intranet) se agotan muy rápido. Lo que te cuentan siempre los clientes es que sus empleados no los leen, no los miran o no entran. [C3]

Per contra, les pràctiques que els directius entrevistats en aquesta fase consideren que requereixen menys creativitat, són, tal com passava a la fase B, la comunicació de crisi, el lobbisme i els *public affairs*.

Autoridades, tampoco vas a tener mucha creatividad. [...] Es más fácil ser creativo cuando te diriges al público consumidor, que cuando te diriges al público inversores. [C10]

[...] si se trata de un tema de Comunicación de Consumo, sí que se incorpora más creatividad. [...] si se trata de un tema de Relación con Inversores, poca creatividad vas a tener... [C5]

Tot i així, n'hi ha que reflexionen també sobre la creativitat que, precisament, requereixen aquestes àrees d'especialització.

Si alguien ve la creatividad como mucho más centrada en la parte visual, entonces quizá se entiende de otra forma. Pero, por ejemplo, para mí, pensar en la manera de conseguir algo a nivel institucional es creatividad. Ver cómo me pongo en el mapa a nivel de *public affairs*, eso es creatividad. Es quizá una creatividad más verbal y menos expresiva visualmente [...] [C9]

Per últim, destacar que només un dels entrevistats opina que totes les àrees d'especialització de relacions públiques requereixen el mateix grau de creativitat però diferent grau de detall en l'execució, una opinió que, per contra, comparteixen tots els directors creatius entrevistats a la fase A.

Creo que sí hay diferencias, pero no en función de más o menos creatividad. Sino con creatividad distinta. Se trata de la declinación de una idea. [...] La idea es como la semilla. Después, en función de lo que se necesite, derivarás de una forma u otra. [C1]

#### - **La figura del director creatiu en relacions públiques (categoria 11)**

A diferència de les agències que conformaven la mostra de la fase B (consultores de mida gran), en aquesta última fase, formada pels directius de les agències més premiades, sí que ens hem trobat amb agències que disposen de la figura del director creatiu (3/10) per tal de planificar les accions de comunicació i relacions públiques. Dins d'aquestes agències, però, es important subratllar que 2 no es defineixen a sí mateixes com a consultores de relacions públiques, sinó per preferir autodefinir-se

com a agències de comunicació integral amb un especial pes a la creativitat i per oferir també accions publicitàries. La tercera, per haver-se especialitzat en un primer moment en organització d'esdeveniments. Les funcions del director creatiu dins d'aquestes tres agències consisteixen principalment a aportar una visió creativa que ajudi tant a l'hora de captar nous clients com en el moment d'elaborar propostes de comunicació pels clients de l'agència.

Como las agencias son conscientes de que es importante para conseguir y retener clientes poder ofrecer creatividad, pues algunas han creado esta figura, aunque es relativamente reciente en España [...] su papel se basa en dos cosas: en primer lugar, en estar en grandes *pitches* para desarrollar la propuesta creativa para un cliente; y, en segundo lugar, en formar en creatividad a los miembros de la agencia, es decir, para conseguir que ellos sean más creativos y piensen *out of the box*. [C9]

Yo me encargo, en las reuniones semanales con el equipo del Departamento Creativo, de seguir su trabajo y de ayudarles también en aspectos cómo: Cómo hablar con un cliente, cómo liderar reuniones, etc. [...] Sobre todo al principio, [los miembros del equipo creativo] trabajan conmigo [como Directora Creativa] el argumento creativo. [C1]

En aquelles agències que ja compten amb un director creatiu en plantilla, les funcions d'aquest són bàsicament les d'impulsar la creativitat entre els equips ajudant a declinar les idees, a buscar solucions creatives a partir dels brifings dels clients i a dissenyar propostes de comunicació.

[...] en el departamento creativo la mayoría del tiempo lo pasan desarrollando proyectos raros y distintos. Tienes que tener capacidad para bajarlos. No esperar de un equipo creativo sólo una idea... esperas una bajada y eso les obliga también a entender millones de mundos que quizás en un departamento creativo normal jamás te meterías. [C2]

[...] alguien que piense, alguien con *Big thinking*, con *Strategic thinking*, llámalo como quieras, a mi me gusta más *Big thinking*. Porque si tienes *Big thinking* sabrás cómo organizar tu trabajo. Sabrás más o menos instintivamente, cómo llevar un equipo, cómo priorizar. [...] Alguien también que pueda llevar clientes, que caigan bien, que sepa vender las ideas, que escriba bien...[C1]

El lideratge dels equips creatius també passa per la motivació de cadascun dels seus integrants, realitzant activitats fora de l'entorn habitual i intentant despertar-los la curiositat. De nou, es menciona com a qualitat que es cerca el ser una persona inquieta i curiosa.

A mi equipo, muchas veces lo mando fuera: a ver museos, a ver exposiciones,... [...] siempre estoy haciendo preguntas. Hasta que me hago pesada, hago muchas preguntas. [C1]

[...] conocimiento muy alto del mundo digital y con muchísima inquietud. [C2]

A una de les agències de la mostra s'estan plantejant incorporar la figura del director creatiu en cadascuna de les oficines. Les característiques buscades en aquests professionals ens ajuden a veure quines són algunes de les competències requerides per desenvolupar el rol de director creatiu: lideratge creatiu i lideratge d'equips.

[...] que pueda contestar a los creativos. Es decir, busco a alguien que dirija al equipo, y que también dirija la creatividad. Que esto no quiere decir que tenga que tener todas las ideas, es decir, la originalidad está muy bien, pero es muy escasa. Lo valioso, es saber escuchar lo que te

está pidiendo el cliente, entenderlo, poder resumirlo a tu equipo, ver lo que hay, comparar, preguntar, escuchar... volver a escuchar, preguntar, mirar, investigar... y después saber interpretar esto con un pensamiento original. Esto no quiere decir que has inventado una taza, es que tú has hecho una combinación, una forma original y perfecta, para este proyecto para ese cliente. Entonces, yo quiero que un director creativo haga esto. Que aglutine todas las ideas de su equipo y que pueda hacer una combinación, con todo lo que han visto en la calle, todo lo que han leído en los libros,... Es decir, que lo mezclen en lo que yo llamo la coctelera, y que salga un cóctel original. [C1]

De totes maneres, cal destacar que la majoria de les agències que conformen aquesta darrera fase de la investigació (7/10) no compten amb directors creatius dins les seves estructures. Tal com succeïa a la fase B, un motiu important esgrimit pels seus directius és que creuen que aquesta figura no és pròpia del sector de les relacions públiques i, de moment, no aposten per incorporar-lo dins les seves estructures ni tampoc per contractar *freelances* de manera puntual que els puguin ajudar en la fase de generació de noves idees.

Este cargo [el de Director Creativo], como bien sabes, no existe en PR. [...] En las grandes consultorías de Comunicación y Relaciones Públicas, no se contrata a creativos, se encargan los socios y los *account managers*. [C1]

En el mundo de las agencias de comunicación y de relaciones públicas, no conozco esta figura. [C5]

En nuestra oficina no existe la figura del director creativo. Así como en la agencia de publicidad sí existe esta figura, en agencias de comunicación y relaciones públicas no es habitual. [C9]

De fet, també en aquesta fase notem que per part dels directius del sector, la figura del director creatiu s'associa al sector publicitari i, bàsicament, necessari pels aspectes visuals de la comunicació. Aquesta visió reduccionista de la creativitat contrasta, com hem vist, amb les aportacions fetes pels autors revisats al *Marc teòric I*. En una visió de la creativitat lligada a la identitat professional, encara es concep com a pròpia de la publicitat però no de les relacions públiques. Sembla doncs que encara hi ha, per part del sector, cert recel a incorporar-la com a una de les components del *capital simbòlic*<sup>156</sup>.

El càrrec de director creatiu no existeix. És un càrrec més enfocat a l'agència de publicitat tradicional. [C6]

[...] es que esta palabra, creatividad, es más del mundo del Marketing y de la Publicidad. [C7]

En las consultorías de comunicación que yo conozco no existe la figura del director creativo. En las agencias de publicidad lógico, pero aquí... Sé que hay alguna consultora que tiene vinculaciones con agencias de publicidad que normalmente en las propuestas suelen contar con un creativo de la parte publicitaria para que aporte esa visión digamos un poco más festivalera, pero yo no conozco ninguna agencia de Comunicación que tenga un director creativo. [C3]

[...] tenemos un Director Creativo Gráfico. El que diseña una página web, crea el look de una memoria o hace una invitación pero es para la parte estética, la más visual, no para la parte de concepto. [C8]

---

<sup>156</sup> El concepte de *capital simbòlic* fou encunyat per Pierre Bourdieu l'any 1973 per definir una sèrie de qualitats intangibles inherents als subjectes que únicament poden existir en la mesura que siguin reconegudes pels altres. Es tracta del prestigi acumulat o el poder adquirit gràcies al reconeixement dels agents del camp/àmbit/sector (Fernández, 2011).

Malgrat que a les oficines d'aquestes agències a l'Estat no estigui implantada la figura del director creatiu, alguns dels directius entrevistats -sobretot aquells que formen part de multinacionals-, afirmen que a la seva empresa sí que existeix aquest càrrec a nivell internacional, en oficines grans i que compten amb una gran quantitat de treballadors.

[...] la nostra agència a Nova York, amb 150-200 treballadors, té un equip que es dedica a fer propostes per grans clients. Propostes vol dir creativitat. Propostes vol dir que tenen temps, dediquen recursos i analitzen tots els problemes que hi puguin haver al voltant d'un projecte. Aquest és el màxim... és l'ideal. [C6]

Es que [en España] esta figura no existe. Lo que sí existe [...] es, en función del tamaño de la oficina de cada país, ahí sí. [...] por ejemplo la oficina de Estocolmo, que es muy grande, tiene un departamento *in house* de creatividad. [C7]

Aunque sí que es verdad que en las grandes agencias, como en las de Nueva York, por ejemplo, sí pueden tener esta figura. Pero aquí no. Somos los propios directores o los propios equipos, los que tenemos que generar el concepto creativo. [C9]

Si bé es reconeix que la necessitat de creativitat existeix, es constata que no és així entesa com a rol o figura professional, a la vegada que emergeixen alguns estereotips relacionats al respecte. Els entrevistats opinen que els directors creatius són un càrrec que no s'incorpora a les agències de relacions públiques bàsicament per limitacions pressupostàries i d'estructura (3/10). Però n'hi ha també la mateixa proporció (3/10) que consideren que aquesta figura no s'incorpora perquè no és necessària en el sector de les relacions públiques.

[...] no existe porque no hay esa necesidad. No hay una necesidad de destilar una idea creativa sobre la que vaya a girar toda la campaña y que además esa idea sea singular como en un anuncio de publicidad [...]. [C8]

[...] sería una excentricidad tener a un Director Creativo. Quiero decir que no podríamos tener a una persona únicamente para dinamizar esta provocación y que se encargara ella sola de todo el proceso [creativo]. Actualmente, lo que necesito, es que la persona esté llevando esa cuenta, en el día a día [...] más que un Director Creativo, buscamos soldados universales. [C5]

Tot i així, alguns dels directius entrevistats s'estan plantejant en el futur incorporar aquesta figura, ja que creuen que cada vegada es farà més necessària per a adaptar-se als canvis que experimentarà la pràctica de les relacions públiques.

Pero esto [el no disponer de director creativo] tiene que cambiar [...] Empiezas a ver ahora, agencias -no tanto como la nuestra- pero, por ejemplo de producción de eventos, donde sí hay creativos. [C1]

S'està fusionant tot [Publicitat i Relacions Públiques]. Arriba un moment que el Director Creatiu sí que té sentit en una consultora de Relacions Públiques. [C6]

#### - Els premis del sector (categoria 12)

En aquesta darrera fase totes les agències que conformen la mostra han estat guardonades en la categoria de relacions públiques en premis del sector (veure capítol *Metodologia*). Cal tenir-ho en compte, ja que la seva valoració sobre els premis probablement es veu influïda per aquest fet. Tot i així, la dinàmica de presentar-se a premis del sector es constata que encara no està tan integrada en les rutines de

treball de les agències del sector, com ho està a les agències de publicitat, que porten des de fa anys presentant-s'hi.

La majoria dels directius entrevistats (7/10) considera que els premis obtinguts els ajuden a donar visibilitat a la seva agència i, en conseqüència, també a captar clients.

[...] rebre el reconeixement a una bona campanya de Relacions Públiques sempre aporta notorietat, valor, confiança amb el client. [C6]

Sin duda representa un reconocimiento a todos los efectos. [...] creo que refuerza todos los valores cualitativos de la compañía. [C5]

[...] que una empresa sea reconocida porque te premian, es muy importante. [...] Es algo que nos ayuda y que ponemos en nuestras credenciales. [C10]

Tot i que subratllen que a les empreses del sector de les relacions públiques encara els costa presentar-se a premis, sobretot si ho comparen amb les agències de publicitat.

Com que és un tema que les agències de publicitat tradicional han abordat tant, i s'han barallat tant per guanyar determinats premis, les Relacions Públiques en aquest aspecte sempre ens hem vist més apagades. [...] Cal provocar un canvi de xip a les agències. [C6]

Alguns dels directius entrevistats (3/10) també incideixen en el fet que els premis ajuden a captar talent, és a dir, que atrauen a professionals que volen treballar a l'agència pel seu prestigi i possibilitat de realitzar accions diferents.

[...] es el reconocimiento de terceros, de tu propia profesión, de un trabajo bien hecho. Y lo que te da es sobre todo una motivación primero interna. [...] Externamente, de cara a los clientes, no te diría yo que no tiene utilidad. Pero tampoco hay que darle a esto una importancia desmesurada.[...] De cara a la reputación propia tuya dentro del sector es importante, como elemento para atraer nuevo talento también porque la gente se fija en eso y nosotros vivimos de talento [...] [C3]

Para nosotros los premios son importantes por dos razones. Primero porque nos ayudan a tener visibilidad nacional e internacional en un momento en que es fundamental construir marca como compañía. [...] y [segundo] porque permiten captar talento. [...] Ahora la gente quiere venir a [trabajar a nuestra agencia] porque saben que es una agencia donde la creatividad está en el centro, donde se fomentan las buenas ideas y en donde los resultados son visibles. Como en el futbol este es un club donde la gente quiere venir porque sabe que ganamos premios y torneos. [C2]

Los premios son una variable clave para el negocio porque: los premios te traen a buenos profesionales (ayudan a captar talento), que forman buenos equipos, que crean buenos trabajos, que atraen a nuevos clientes. [C4]

Els premis també es perceben com un element de motivació a nivell intern i com una eina que permet formar-se i aprendre a partir de l'anàlisi de campanyes guardonades d'altres agències.

[...] yo sí creo en los premios. [...] Creo que en realidad son buenos por muchas razones. Son una magnífica manera de aprender. Nada te enseña más en esta profesión que ver buen trabajo. [...] Creo que los premios también funcionan muy bien para motivar. También para que los propios clientes se formen. [C4]

[...] creo que es interesante ver las diferentes campañas ganadoras, ver si están bien descritas... [...] es interesante conocer qué tipo de campañas se hacen y el impacto que tienen. [C9]

Un dels entrevistats subratlla que els premis obren també una oportunitat de reconeixement a agències de mida més petita, ja que en ells es valoren aspectes qualitius. Tot afirmant que: “la máxima en este caso de que el tamaño no importa, funciona al 100%” [C5].

Tot i així, els premis són també objecte de crítica. En aquest sentit, dos dels entrevistats apunten que, malgrat valorar molt positivament els premis del sector, caldria millorar la composició dels seus jurats, per a que esdevinguessin més independents. Com un d'ells opina: “creo que están un poco contaminados... [...] Creo que hay espacio para que existan. Faltaría seriedad que se conseguiría con un jurado de profesionales independientes” [C7].

Una altra de les reflexions sobre els premis del sector, fa referència a la incorporació cada any de noves categories (moltes d'elles vinculades a la comunicació en canals *online*, com ara les que premien campanyes digitals, accions amb *bloggers*, campanyes amb ús de xarxes socials... i que ja no es diferencien per si es tracta d'accions de publicitat o de relacions públiques), la qual cosa consideren que és un reflex del canviant món de la comunicació persuasiva al servei de les organitzacions.

[Las nuevas categorías son] un reflejo de lo que está pasando. En el fondo los festivales son un buen barómetro para saber qué es lo que más demanda el cliente [...] hay tantos desarrollos innovadores que no sabes dónde meterlos. [...] Esto indica que el año que viene se abrirán nuevas categorías seguro que tendrán nombres más extraños, más específicos o más segmentados. [C2]

Yo pienso que desaparecerán las secciones tal como están ahora [...], no tiene sentido multiplicar el número de categorías y secciones. Porque a veces, ni se sabe si un caso es de publicidad o de relaciones públicas... Pienso que sería mejor separar entre casos y piezas. En casos se presentaría la campaña/acción global, mientras que en piezas se presentaría el spot, el banner, el evento... [C4]

#### - Elements que encoratgen i que limiten la creativitat en relacions públiques (categoria emergent)

Tal i com succeí en la segona fase de la investigació, no es va preguntar de manera directa als entrevistats sobre quins elements pensaven que estimulaven i quins limitaven la creativitat dins les agències que dirigeixen, tot i que aquest tema va sorgir de manera natural en algunes converses. Els elements identificats pels entrevistats com a estimuladors de la creativitat són: la capacitat per assumir riscos, la diversitat, la tolerància a l'error, la cohesió entre l'equip, l'estudi de casos d'èxit com a font d'inspiració i l'assistència a activitats culturals. Per contra, entre els elements limitadors citen la manca de temps i de pressupost, el desconeixement de tècniques de creativitat, la hiperspecialització dels equips i la resistència al canvi.

Així, l'element més assenyalat com a estimulador de la creativitat va ser la capacitat per *assumir riscos* (4/10), sobretot per part dels clients. En aquest sentit, s'assenyala la confiança dipositada en l'agència per part dels clients com un element que ajuda a l'hora d'assumir riscos.

Los proyectos se hacen con los dos [agencia + cliente]. [...] Ningún proyecto del que yo me sienta orgulloso se podría haber hecho sin que en el otro lado hubiera estado el cliente que estuvo. Es que estoy convencido. [...] Esa expresión que sale a todos de natural, que es que



los clientes han de ser arriesgados. Yo voy a explicarlo de otra manera, aunque parezca un trabalenguas. Yo creo que en Comunicación, el riesgo es no arriesgar. [...] cuando decimos que un cliente se arriesga por hacer algo distinto, yo creo que lo que es realmente arriesgado es no ser distinto. [...] el verdadero riesgo está en no arriesgar [C4]

Para determinados clientes, la creatividad puede hacerles enamorar [...] implica hacer algo que nunca antes se ha hecho [...] Pero hay veces en que al cliente le convence el riesgo que debe asumir para que esa idea se lleve a cabo. [C9]

[...] ningún cliente que no te conozca va a comprar una idea valiente o arriesgada. [...] sabemos que no somos una agencia para cualquier anunciante. Bueno, es un problema y es una virtud. [...] con el paso del tiempo nos hemos ido ganando su confianza, este va haciendo cosas más valientes, que le han ido reportando resultados, que le dan visibilidad dentro de su compañía y a su marca le permite crecer y al siguiente *briefing* ya espera de nosotros eso... más y más reto. [...] hay un ejercicio de confianza, de credibilidad, de fiarse de nuestra opinión. [C2]

L'aposta per la diversitat és un altre dels elements que destaquen els entrevistats com a potenciador de la creativitat dins de les agències. La diversitat implica el fet de treballar amb diferents equips, canviar els espais habituals de reunió i esquivar la rutina.

[...] una buena práctica que intento seguir es no organizar los *brainstorming* en el mismo sitio. Ni tampoco con la misma gente. ¿Por qué? Porque la variedad es una riqueza de la vida. [...] muchas veces los mando fuera: a ver museos, a ver exposiciones,... [...] Entonces, tenemos el parque [nombre de un parque] aquí al lado, pues, si hay tiempo, y no necesitamos vídeo, ni escribir demasiado, pues nos vamos allí. [C1]

[...] como tenemos que ser creativos, yo personalmente creo que viene muy bien contar con personas que sean especialistas en diferentes ámbitos [...]. [C9]

Un altre dels elements destacats és la tolerància a l'error, que es percep com una actitud empresarial que permet estimular la participació dels membres de l'agència i la compartició d'idees que, d'altra manera, seria difícil que emergissin.

La otra cosa es que, en las organizaciones [...] hacemos una gestión equivocada del error. Y, en general, cuanto más grandes son las organizaciones, peor. [...] lo que yo creo que hay que hacer es no premiar el error sostenido, pero sí tolerar el error. Porque tolerar el error es la manera para que la gente se atreva a innovar y a proponer cosas que no están hechas. [C4]

[...] el creativo, del 100% de las ideas que tiene, sólo un 1% vale para algo realmente. Pero todo lo demás es un trabajo que le ayuda a llegar a ese 1%. [C2]

Los directivos aquí somos lo contrario a la censura. Solemos partir de la base de que la provocación más provocadora parte del perfil más sénior de la mesa. Se tiene que perder el sentido del ridículo. Se dicen verdaderas animaladas. [C5]

Per altra banda, l'existència d'un bon *feeling* entre l'equip, un bon clima laboral, també és un element identificat per alguns dels directius entrevistats com quelcom que ajuda a incrementar la creativitat.

[...] buscar gente que encaje, aunque esto no quiere decir que tengan que ser iguales, porque cada uno es único, pero sí que se lleven bien.

[...] que haya buen rollo y respeto mutuo, que haya compañerismo. La gente trabaja mejor cuando está feliz. [C1]

Si un equipo funciona no lo toques. Esa es una buena máxima. [C2]

Si bé la col·laboració entre els equips de l'agència es considera generalment quelcom positiu per estimular la creativitat, un dels directors entrevistats d'una de les agències més premiades (i que compta amb un departament creatiu) aposta per la competitivitat entre els equips ja que considera que es tracta d'una pràctica eficaç perquè representa crear reptes que té comprovat que motiven als creatius.

[...] que [los equipos creativos] estén separados y que se hagan competitivos. Es mejor esto que juntar todos los cerebros porque los contaminas. Es mejor separar y después unir, ese es el camino. Si que existe ese ambiente competitivo entre los equipos porque [...] saben que se juegan el prestigio. [C2]

A nivell d'inspiració reglada, els entrevistats citen l'aprendre de l'experiència i dels millors, analitzant propostes i *case studies* elaborats per la pròpia agència, així com estudiar campanyes i projectes d'aquelles agències més premiades a nivell mundial, és també una altra de les recomanacions sobre com incrementar la creativitat.

[Guardamos] centenares de propuestas que ha hecho nuestra oficina a lo largo de los años tanto a nivel nacional como en otros países que se consultan habitualmente. Tenemos una base de datos muy potente donde están identificadas y tú lo que haces es buscar experiencias similares para ver qué puntos son aprovechables. Como normalmente se suelen asociar a informes de resultados pues puedes incluso simular o evaluar si esto puede funcionar o no o si esto funcionó en el pasado. [C3]

[...] Buscamos cosas internas, cosas externas, buscamos temas de actualidad... Miramos otras campañas que se han hecho dentro o fuera del sector,... [C9]

El problema de nuestro país es que medimos nuestro talento contra el talento del que tienes enfrente y eso al final lo que hace es ir bajando el nivel general. Te mides contra una media que no es la adecuada. Te tienes que medir con lo que está pasando en Suecia, en Australia, en Holanda, en Nueva York, en Sao Paulo o en Londres. [...] Debemos compararnos con el mundo y no con el mercado español. [C2]

Per altra banda, apunten també alguns elements que s'englobarien en el que seria la inspiració no reglada, com ara recomanar als seus treballadors: passejar, observar, conversar amb persones diferents, visitar exposicions i galeries d'art, fullejar revistes, llegir llibres sobre creativitat, realitzar exercicis de creativitat i llegir llibres infantils.

Yo necesito muchas veces salir, doy paseos. O, aunque tenga mil trabajos que hacer en la oficina, me voy a comer fuera. Voy a diferentes sitios, con diferente gente. Y entonces, hago lo que creo que todo creativo hace: miro. [...] También voy a muchas exposiciones de arte y galerías de arte. [...] hablo con gente, y me rodeo de gente, que me enriquezca a nivel de conocimiento. [...] Yo soy una gran consumidora de revistas, y en papel, porque me queda más. Y marco lo que me llama la atención y luego se lo paso a mi equipo para que también lo vean. Por ejemplo, si te fijas, verás *post its* en las revistas. Pues en ello pongo para qué tipo de cliente o para qué tipo de proyecto pueden ser interesantes. [...] Les hago también leer libros sobre creatividad y les propongo ejercicios, o les pido que me propongan alguno a mí. [...] compartimos entre el equipo libros infantiles. Libros de cuando éramos pequeños, libros que nos gustaron. [C1]

Per contra, com a elements que limiten la creativitat es citen: la manca de temps i de pressupost, el desconeixement de tècniques creatives i la hiperespecialització dels equips, quelcom ja detectat també en la fase B.

La realitat actual, però, és que no hi ha recursos per ser creatiu. No hi ha recursos per desenvolupar la creativitat en tota la seva dimensió. [C6]

[...] tenemos un desconocimiento de qué técnicas [de creatividad] podríamos utilizar, en parte también porque siempre tenemos un límite de tiempo para presentar las propuestas. [C9]

[Cuando no hay tiempo] la creatividad no sufre, pero le falta color. [C1]

[...] si tu trabajas con cuatro especialistas o divisiones, puedes caer en muchas ineficiencias. [C4]

Per últim, la tradició i la resistència al canvi també es perceben com a limitadores de l'aposta per la creativitat en el sector de les relacions públiques.

Hay algunos directores de Comunicación que tienen una visión muy anacrónica. Como poco sofisticada, de hacer lo que siempre se ha hecho. [...] que piensan que todo debe resolverse vía notas de prensa... [C4]

Yo creo que siempre ha existido un problema en el mercado español que es que las agencias nos hemos puesto límites, que nos hemos puesto la venda antes de la herida, que nosotros mismos hemos tirado cosas porque hemos decidido que no se podían hacer... y realmente todo se puede hacer. [C2]

#### - **Percepció de la creativitat (categoria emergent)**

Tal com ens trobàvem a la fase anterior, les respostes d'alguns dels entrevistats ens mostren com encara existeixen alguns prejudicis al voltant del concepte de creativitat i la seva aplicació en el camp de les relacions públiques, com ara:

- Que la creativitat és quelcom que pertany al sector de la publicitat i que no és pròpia de les relacions públiques (quelcom que podria explicar també el fet que no existeixi de manera generalitzada la figura del creatiu dins del sector de les relacions públiques).

[...] hace cinco años, creatividad se asociaba con Publicidad. Es decir, si eras un creativo: trabajabas en Publicidad. En el Club de Creativos casi todos provienen del sector de la publicidad [...] las agencias de Comunicación y de Relaciones Públicas no creen que haya sitio para ellas [...] Y hay que cambiar esta percepción [...]. [C1]

La creativitat no forma part de les agències de Relacions Públiques d'una forma clara però sí que hi ha creativitat en moltes de les coses que fem. Creativitat per exemple a l'hora de plantejar com enfocar una nota de premsa, una roda de premsa o un acte. [C6]

- Que la creativitat està vinculada exclusivament als aspectes visuals de la comunicació (quelcom que també podria explicar el per què es consideren els dissenyadors gràfics com un sinònim de 'creatiu'). Es tracta d'una visió restringida de la creativitat.

[...] yo aquí lo estoy empezando a considerar [incorporar un Departamento Creativo] entendida como diseño gráfico, más visual [...]

[para] hacer las plantillas de los *power points*, de los informes, etc. Todo lo que sea diseño para la agencia y también para los clientes. [C7]

- Que l'exercici professional de les relacions públiques no permet derives creatives ja que s'han de seguir uns procediments marcats (definició dels objectius, elaboració del mapa de públics, definició de l'estratègia, descripció de les tècniques i les tàctiques d'RP a emprar, disseny de les accions, elaboració dels missatges, elaboració de pressupost i calendari, execució del programa d'RP i avaluació). La creativitat encara costa que es vegi com un element a tenir en compte en moltes d'aquestes fases. De fet, es desprèn d'algunes respostes la percepció de la creativitat com a quelcom "poc seriós".

En un trabajo como el nuestro necesitas una creatividad controlada, muy ajustada, muy de pisando tierra, factible, posible y que lleve a resultados tangibles y no hacer acciones aparentemente maravillosas pero luego cuando las analizas no digas está muy bien pero esto para qué me ha servido. [...] hay unos códigos que hay que respetar y éstos no dan pie a demasiadas aventuras creativas. [...] Las ideas brillantes en este tipo de trabajo suelen funcionar mal. Y de hecho suelen asustar a los clientes. [C3]

Les Relacions Públiques també tenen una línia de treball molt establerta i molt definida. I en moltes ocasions no participa aquest component de creativitat. [C6]

¿Pero qué creatividad voy yo a aplicar para presentar ante los periodistas un nuevo jamón? [...] la forma en que presentar una novedad de un producto ante un periodista se ha hecho siempre de una misma manera, igual ahora que hace 25 años. Aunque sí es verdad que, en el cómo lanzas ese mensaje al periodista para después llegar al público final, sí es importante pensar en un mensaje diferenciador o creativo [...]. [C10]

- Que per alguns dels entrevistats la creativitat no va unida a l'eficàcia, quelcom que denota una confusió entre originalitat i creativitat.

[...] hoy con la creatividad se presentan muchas propuestas que luego no se pueden ejecutar. Por un lado está la agencia que está vendiendo, y por el otro el cliente que a veces se está dejando engañar un poco. [C10]

En nuestro sector el elemento creativo no tiene tanta relevancia. Es decir, tú puedes aplicar la creatividad a una forma de contar las cosas o la puedes aplicar en el desarrollo de algún tipo de acción que pueda ser llamativa y por lo tanto despierte el interés de terceros ya sean los medios de comunicación o los clientes. Pero normalmente nuestro trabajo es mucho más analítico que se compone de pequeñas piezas que van sumándose, que no necesariamente tienen que ser originalísimas sino que tienen que ser adecuadas a lo que tu audiencia quiera en ese momento. [C3]

- Que la creativitat bàsicament només serveix per generar notorietat, quelcom que contradiu la recerca científica en creativitat, com hem vist al *Marc teòric I*.

[...] acciones de relaciones públicas con creatividad o campañas de publicidad, no crean recuerdo. Se trata de un efecto más momentáneo. Cosa que, las acciones de comunicación que han sido creadas por parte de una consultora en comunicación, crean más poso y es más lluvia fina. [...] No le voy a hacer una acción con cincuenta paracaídas cayendo desde el cielo en... No mira, no. [...] Yo [consultora de comunicación] sé hacer muy bien la identificación de públicos y la segmentación de mensajes para dirigirlos a estos

públicos. Mientras que hay agencias que se dedican a hacer muy bien las acciones. Pues que lo hagan ellas. [C10]

[...] si tu audiencia es muy burocrática, muy gris, un exceso de creatividad se te vuelve en contra. Si tu audiencia, por el contrario, es de la farándula, librepensadores y demás, para llamarles la atención vas a tener que provocarlos con muchísima más intensidad. [C5]

Tot i així, alguns dels entrevistats subratllen la necessitat d'incrementar la creativitat en relacions públiques per tal d'adaptar-se a un entorn comunicatiu canviant.

Yo creo que se empieza a ver la necesidad de creatividad en el sector de las relaciones públicas. Porque el sota-caballo-rey ya no funciona. [...] Antes todo estaba mucho más segmentado [...] ahora todo es Comunicación. [C1]

Para nosotros la innovación es una manera de lograr la diferenciación y nos parece que el mercado necesita, dado la competencia y sobre todo la ausencia de presupuestos, que hagas cosas memorables pero por supuesto coherentes. [C2]

La idea creativa es descrita amb adjectius similars als mencionats pels entrevistats de la fase B:

- *original*
- *diferent*
- *arriscada*
- *no convencional*
- *sorprenent*
- *divertida*

Tal vez cambiamos la palabra creatividad por diferenciación. [...] cuando se habla de creatividad, básicamente lo que se busca es la creatividad en la táctica, no en la estrategia. Y yo creo que en la fase de definición de la estrategia, la palabra no es creatividad. Es originalidad. [C10]

[...] lo que es la creatividad, la búsqueda de ideas originales, mirar cómo podemos hacer las cosas de forma distinta. [C3]

[...] la originalidad está muy bien, pero es muy escasa. [...] Que aglutine todas las ideas de su equipo y que pueda hacer una combinación, con todo lo que han visto en la calle, todo lo que han leído en los libros,... Es decir, que lo mezclen en lo que yo llamo la coctelera, y que salga un cóctel original. [C1]

De nou, tal com detectàvem en l'anterior fase, els entrevistats subratllen la importància que la creativitat vagi unida a l'estratègia, al rigor i a l'eficàcia.

Es fundamental que una buena creatividad vaya soportada de un buen planteamiento estratégico. [C2]

Unimos pues en nuestro equipo estrategia y creatividad. De hecho, para mí, estrategia y creatividad son palabras casi sinónimas. [C1]

[...] no es creatividad entendida como: ¡ya tengo una idea! Tienes que diagnosticar exactamente, entender y comprender el problema del cliente, definir cuál es el caso, y después definir cuál es la estrategia para resolverlo de forma adecuada. [C7]

[...] basamos nuestra actividad en tres ejes vertebradores: rigor, creatividad y eficacia. [C5]

Para ser eficaz, en Comunicación hay dos grandes maneras de hacerlo. Una es el camino de la aplanadora. [...] Se basa en el paradigma de la cobertura. [...] Se transmite un mismo mensaje muchas veces. La otra manera, es la manera de la eficiencia. Se trata de buscar una manera de transmitir un mensaje de una forma más atractiva e innovadora. Entonces no necesitas decirlo tantas veces, porque la gente ya lo recuerda. La creatividad, cuando a nosotros nos atribuyen que somos una agencia creativa, siempre digo que la creatividad es una palanca de la eficiencia. Si yo digo algo de una manera tal que la gente lo recuerde, lo entienda, se emocione, se movilice, se excite... ¿Qué voy a conseguir? Que sin decirlo muchas veces, sea eficiente. [C4]

En definitiva, la creativitat es percepc com a útil quan ajuda a resoldre els problemes comunicatius dels clients.

[Per mi la creativitat és] aportar solucions diferents als problemes que puguin plantejar els meus clients. [C6]

[...] hay también la necesidad de que la creatividad sea práctica. Es decir, no tenemos que buscar una idea porque nos gusta como idea en sí. [...] si esta idea no mejora el negocio del cliente, no sirve de nada. Una idea sólo es buena si la puedes vender. Una idea sólo es buena, si responde a la petición y la pregunta del cliente. [C1]

**PART V**  
**DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS**





## 9 Discussió

### Introducció

En el present capítol s'ofereix una discussió al voltant de les preguntes d'investigació [Pi] que, seguint els principis metodològics de la *Grounded Theory* proposats per Glaser i Strauss (1967), intenta establir relacions causals i aportar explicacions sobre l'objecte d'estudi.

Com hem vist en els capítols anteriors, els resultats de la nostra investigació empírica, basada en entrevistes en profunditat a directors creatius que han treballat en agències de relacions públiques a nivell internacional [Fase A] i a directors d'oficina de consultores que operen a l'Estat espanyol [Fases B i C], suggereixen que la creativitat és una de les competències requerides al professional de les relacions públiques i també un dels criteris que tenen en compte les empreses client a l'hora d'escollir una consultora. Tot i així, la figura del director creatiu en relacions públiques genera forta controvèrsia, les tècniques de creativitat emprades en el sector es limiten bàsicament al *brainstorming*, i la creativitat segueix associant-se, principalment, a la comunicació de màrqueting i a l'organització d'esdeveniments.

A partir d'aquests resultats obtinguts, a continuació es presenta una comparació entre les tendències observades i les conclusions d'estudis empírics anteriors, essent els més analitzats per la seva proximitat al nostre objecte d'estudi: l'anàlisi realitzat per Daymon (2001) al Regne Unit; l'informe realitzat també al Regne Unit per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) basat en una enquesta entre els membres del CIPR; i els dos estudis internacionals publicats per The Holmes Report (2012 i 2013) que també posen el focus en els professionals que treballen en agències i consultores de comunicació i relacions públiques. La contraposició de les dades que provenen d'aquests estudis (bàsicament centrats en metodologia quantitativa), amb les dades obtingudes al llarg de la nostra investigació (que es basen en metodologia qualitativa), permeten enriquir l'aproximació a l'objecte d'estudi.

La discussió es completa amb l'establiment de relacions entre les dades comparades i les aportacions realitzades prèviament pels autors estudiats al *Marc teòric*, autors que no pertanyen únicament a la pròpia disciplina de les relacions públiques, sinó que provenen d'àmbits com la psicologia i les ciències empresarials.

### 9.1 Percepció de la creativitat a les empreses consultores

La percepció de la creativitat i el valor que se li atorga dins del sector de les relacions públiques esdevé un element clau per entendre la manera com aquesta és gestionada dins les agències. Esbrinar com la creativitat és valorada per part dels directius de les consultores que operen a l'Estat i complementar-ho amb la visió que en tenen directors creatius internacionals del propi sector ens ha ajudat a dibuixar un mapa de la situació on apareixen, com veurem, idees latents rellevants. Unes idees que no s'allunyen del que es converteix en premissa d'un dels estudis que més recentment s'han realitzat sobre creativitat i relacions públiques, "Creativity in PR" (The Holmes Report, 2012 i 2013). En l'edició de 2012, posava de manifest que entre 650 professionals de les relacions públiques de més de 35 països, el 61% afirmava estar d'acord en què la indústria de les relacions públiques fos acusada de ser poc creativa. L'autocrítica de la qualitat creativa dels projectes de relacions públiques també es

manifesta quan un 40% dels enquestats la valora com a “ordinària” i menys del 10% la considera “excel·lent”. Valorant els resultats de la segona edició del mateix estudi, publicat el 15 de desembre de 2013, Karen Strauss, *chief strategy* i directora creativa de Ketchum internacional –subjecte també de la nostra investigació–, opinava que els resultats no donen peu a l’optimisme,

"This year's survey confirms our worst suspicions; even the PR campaigns winning creativity awards are not as creative as we tell ourselves [...] We still leap too quickly and blindly into solving a company's problem instead of focusing on meeting a customer need or solving a customer problem." (Strauss, 2013)<sup>157</sup>

### 9.1.1 Demanda i valoració per part dels clients

Per donar resposta a la primera pregunta de la investigació, Pi1 [*La creativitat és demandada i valorada per part dels clients de les consultores en comunicació i relacions públiques?*], a banda de conèixer l’opinió dels entrevistats, hem analitzat alguns dels estudis existents sobre el sector. A nivell mundial, el 42% dels professionals de les RP enquestats a l’estudi elaborat per The Holmes Report (2012) considerava que la creativitat és un element important que tenen en compte els clients quan valoren el nivell de satisfacció amb l’agència. En l’edició de 2013, s’arribava a la conclusió que la creativitat està esdevenint cada vegada més un element crític decisiu per part dels clients. Un 69% dels clients enquestats manifestava que la indústria de les RP acusa una manca de creativitat. Concretament, en aquesta última edició, l’estudi mostra que un 79% dels clients valora per sobre d’un 8 sobre 10 la importància de la creativitat a l’hora de continuar amb una agència de relacions públiques, mentre que en l’edició de l’any anterior, aquesta xifra just arribava als dos terços. La valoració del nivell creatiu per part dels clients, fa que aquests situïn les consultores de RP per darrera de les agències de publicitat i les agències especialitzades en comunicació digital en termes de creativitat, la qual cosa considerem un indicador prou significatiu. De fet, 32% dels clients enquestats manifestava estar insatisfet amb les capacitats creatives de la seva consultora d’RP, representant un preocupant increment respecte el 23% de l’edició anterior. Per últim, un 74,2% dels clients afirmava que en l’últim any no havien detectat millora en la competència creativa de les firmes de RP contractades.

Pel que fa a l’Estat espanyol, malgrat no existeixen estudis empírics específics, els informes periòdics sobre el sector de les empreses consultores en comunicació i RP que elaboren ADECEC (2008) i Grupo Consultores (*prScope 2009, 2011 i 2013*), posen també de relleu que la creativitat és quelcom que cada vegada valoren més els clients en el moment de contractar a una agència. De la mateixa manera, un baix nivell creatiu és un dels motius que les empreses client esgrimeixen a l’hora de canviar d’agència (veure capítol *Justificació de la proposta*).

La nostra investigació corrobora aquests resultats, ja que els directius d’empreses del sector de les relacions públiques que operen a l’Estat i que hem entrevistat manifesten que entre els elements que més valoren els seus clients quan els presenten una proposta de relacions públiques hi ha la creativitat [9/19], que se situa per sobre del preu [6/19]; seguits d’altres aspectes com la capacitat per demostrar que s’ha entès la necessitat del client, la capacitat de planificació i visió estratègica, el domini de tàctiques concretes de relacions públiques, el coneixement del sector en el que opera el client, el compromís, la transparència i l’equip assignat. La creativitat és percepció doncs com quelcom que valoren els clients. Tal com es desprèn de les següents declaracions dels directius entrevistats,

---

<sup>157</sup> Strauss, Karen. 2013 Creativity Study; PR industry must prove creative value to business. *The Holmes Report*. [En línia] [Consulta: 16 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://www.holmesreport.com/featurestories-info/14351/2013-Creativity-Study-PR-Industry-Called-On-To--Prove-Creative-Value.aspx>>

[...] cuando haces una propuesta de Comunicación, el cliente que va a valorarla y decidir si finalmente te encarga a ti el proyecto, va a valorar una serie de ítems, y uno de estos ítems debe ser la creatividad. [C10]

[...] en molts casos, la idea creativa és la que pot acabar fent decidir quina proposta serà l'elegida. [...] La creativitat a vegades ens ha fet guanyar un projecte, i altres vegades, el fet que una altra agència hagi estat més creativa que nosaltres, ens ha fet perdre. Tot i que l'altra proposta tingui una implementació més cara, si la idea creativa ha agradat més al client, poden decidir-se per l'altra agència. [B6]

### 9.1.2 Creativitat en relacions públiques? Alguns estereotips a trencar

Els resultats de la nostra investigació mostren diferències substancials entre les visions que tenen de la creativitat els directius creatius internacionals i els directius de les empreses consultores del sector que operen a l'Estat. Pel seu càrrec i les seves funcions centrades a estimular la creativitat, els primers mostren un coneixement molt més profund sobre la matèria; quelcom que també comparteixen aquells directius de les agències que han estat més guardonades i que compten amb departaments creatius dins els seus organigrames [3/19].

#### - *Confusió entre creativitat i originalitat*

Entre els directius entrevistats de l'Estat, si bé són molts els qui veuen en la creativitat connotacions clarament positives, alguns manifesten encara en les seves respostes certs prejudicis, que es posen de manifest, per exemple quan es refereixen a la creativitat emprant expressions com ara “focs artificials”, “idees boges”, “coses de marcians” o “experiments amb gasosa”. Aquestes expressions van acompanyades d'una visió molt impregnada de la pròpia pràctica professional de les relacions públiques on s'insisteix en la necessitat de “mantenir els peus a terra”, contraposant aquesta característica amb una determinada percepció de la creativitat descrita com a quelcom “poc seriós”, “superflu” i “poc útil”. De fet, existeix una opinió, compartida entre alguns dels entrevistats, a l'hora d'entendre que l'exercici professional de les relacions públiques no permet derives creatives ja que s'han de seguir uns procediments molt marcats. Així ho evidencia un dels directius quan afirma que,

[...] hay unos códigos que hay que respetar y estos no dan pie a demasiadas aventuras creativas. [...] Las ideas brillantes en este tipo de trabajo suelen funcionar mal. [...] en nuestro sector el elemento creativo no tiene tanta relevancia [como en el publicitario]. [C3]

El fet que per a un significatiu nombre d'aquests directius la creativitat s'associï quasi exclusivament als aspectes visuals de la comunicació (disseny gràfic, escenografia, etc.), tampoc ajuda.

El desconeixement de conceptes bàsics de les teories, processos i usos de la creativitat ha estat identificada per autors com Leichliter (2001) i Green (2010), i per l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005), com un dels aspectes que dificulta la seva aplicació en el sector de les relacions públiques. Pel que fa a l'àmbit concret de la nostra investigació, quedaria per verificar si el fet que bona part dels directius entrevistats a l'Estat [13/19] tingui una formació periodística<sup>158</sup> i siguin excepció els qui afirmen haver-se format en creativitat influeix en aquest desconeixement. Apuntem

<sup>158</sup> Pel que fa al tractament curricular de la creativitat als estudis de Periodisme, Jiménez (2007) proposava una reflexió incidint en la poca atenció que se li donava i presentava una sèrie de propostes concretes encaminades a millorar les competències creatives dels futurs graduats.

aquesta com a una línia d'investigació per aprofundir en el futur, tenint en compte que cada vegada s'incorporen al sector professionals ja formats en titulacions específiques, com Publicitat i Relacions Públiques, la qual cosa podria provocar canvis en aquesta percepció actualment força distorsionada de la creativitat. Tot i així, creiem també important destacar que darrera aquesta percepció, es detecta una interpretació estereotipada de la creativitat que està, de fet, àmpliament estesa entre la societat. Una concepció que veu, com hem vist al *Marc teòric*, d'una conceptualització iniciada a l'edat mitjana on la creativitat estava embolcallada de misteri i misticisme, i que posteriorment s'anà modificant fins al segle XIX on s'associà principalment a l'àmbit artístic (Tatarkiewicz, 2002).

Per altra banda, la percepció general entre els directius entrevistats és que la creativitat bàsicament ajuda a les propostes i projectes de relacions públiques a “guanyar notorietat”, a convertir les accions d'RP en “originals”, “excitants”, “sorprenents” i “impredictibles”. En paraules d'un d'ells: “La creativitat és una manera de destacar, de sorprendre... [...] [quelcom] que permet cridar l'atenció” [B6].

Però, com hem vist al llarg del *Marc teòric*, la creativitat, a banda d'afavorir la notorietat, fa referència a quelcom més complex. Tal com afirmen els directius creatius internacionals entrevistats: la creativitat en relacions públiques “ajuda a resoldre problemes comunicatius, és “una manera d'aconseguir que el missatge arribi als públics objectius” i també “un procés que permet buscar solucions noves i efectives”. Implica una nova manera de pensar (fent servir l'anomenat pensament *divergent i lateral*) que es centra en buscar solucions alternatives a les convencionals. És aquesta concepció la que també subratllen autors que des de l'àmbit de les relacions públiques han abordat la creativitat (Sitzman, 1980; Daymon, 2001; Green, 2010) quan la descriuen com l'habilitat per generar noves idees i la capacitat per a resoldre problemes comunicatius, en una definició que segueix l'estela de la formulada per teòrics com Kilgour i Koslow (2009) quan afirmen, des de l'àmbit publicitari, que la creativitat és una manera de resoldre problemes complexos per al benefici de les organitzacions.

De manera similar s'expressa un dels directius entrevistats quan afirma que per ell la creativitat permet “aportar solucions diferents als problemes que puguin plantejar els clients” [C6], al qual s'hi afegiria la necessitat que la creativitat resulti eficaç: “si la idea [creativa] no millora el negoci del client, no serveix de res” [C1]. Aquest lligam entre creativitat i efectivitat ha estat també subratllat per autors de l'àmbit de la psicologia com Runco (2007) i també des de la disciplina publicitària per Koslow *et al.* (2003).

Com a una de les conseqüències d'aquesta percepció col·lectiva de la creativitat, veiem que, avui en dia i dins del sector de les relacions públiques, la creativitat continua essent percebuda per alguns dels directius de les agències com una habilitat que només alguns individus posseeixen de manera innata. Una idea que, més enllà de les nostres fronteres, sembla no ser una excepció (evidències similars detectava Leichter l'any 2001 al sector nord-americà de les relacions públiques).

Aquesta concepció, però, sembla estar allunyada del que ha posat de manifest des de fa més de setanta anys la recerca científica sobre la creativitat com a capacitat individual basada en enfocaments no deterministes (Guilford, 1959; Golann, 1963; Csikszentmihalyi, 1998; Lubart, 2001; Landau, 2002; Sternberg, 2006; De Bono, 2007, Robinson, 2010). De fet, estudis científics duts a terme des de la psicologia, han arribat a la conclusió que la creativitat és quelcom que cada individu posseeix en un grau diferent i que és el resultat d'una sèrie de factors. Entre aquests elements, se situen les *capacitats cognitives* (intel·ligència, coneixements i habilitats tècniques), els *factors de la personalitat* (entre ells la motivació i la confiança), i, per últim, els *factors ambientals* (el context familiar, social, educatiu, laboral, etc.) (Eysenck, 1997). Partint d'aquesta premissa, Robinson (2010) postula que no hi ha persones *no creatives*, sinó que *no han après a ser creatives*, perquè ningú no els hi ho ha ensenyat, perquè no

l'han posat en pràctica amb esmer, perquè estan sota algun dels *bloquejos*<sup>159</sup> de la creativitat o perquè no han trobat l'*element*<sup>160</sup> que realment els motiva. De la mateixa manera, els autors que han abordat específicament la creativitat en relacions públiques han adoptat també aquest enfocament ressaltant que la creativitat és una capacitat present en tots els individus i que, per tant, pot estimular-se a través de formació específica i de la creació d'un ambient que la recolzi i l'encoratgi (Moriarty, 1997; Eklund, 2005; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010; Leichter, 2010).

Aquesta visió contraposada entre com conceben la creativitat alguns dels directius entrevistats al llarg de la nostra investigació a l'Estat i el que postulen molts dels teòrics i els científics estudiats, fa que creguem important apuntar que la creativitat hauria de deixar de percebre's dins el sector de les relacions públiques com una qualitat innata, per passar a ser entesa com una habilitat que pot ser estimulada. En aquest sentit, un canvi de percepció en els càrrecs directius seria un pas previ a la possible adopció de mesures encaminades a estimular la creativitat dins les agències i consultores.

Per altra banda, els propis professionals de les relacions públiques creiem que podrien veure's enriquits si fossin capaços d'analitzar si la seva capacitat creativa està essent limitada per alguns dels factors i bloquejos apuntats i, per altra banda, descobrissin quin és el seu *element* dins les múltiples funcions que poden desenvolupar dins les agències. Aquesta tasca hauria d'anar acompanyada d'un recolzament per part de la direcció de els mateixes.

L'entorn laboral dins les organitzacions, així com el paper del lideratge de la creativitat en l'entorn laboral, adquireixen, així, una importància cabdal; quelcom que han posat de manifest també els estudis duts a terme per Amabile *et al.* (1996), Amabile (2004), Amabile i Khaire (2008). En aquest sentit, aprofundirem en com crear un entorn que estimuli la creativitat a les empreses i consultores en comunicació i relacions públiques al capítol de *Conclusions*.

- ***Percepció de la creativitat com a quelcom més propi de la publicitat***

La creativitat és percebuda, entre alguns dels entrevistats, com quelcom molt més pròxim -per no dir propi- del veí sector publicitari, del qual, precisament, manifesten una voluntat de diferenciar-se. Es detecta fins i tot cert recel a l'hora de valorar la tasca de les agències de publicitat, quan directores de consultores de relacions públiques afirmen que "hi ha campanyes de publicitat que han estat exclusivament dissenyades per guanyar premis" [B4]. Aquest recel pot influir també en la percepció que aquests mateixos directius tenen de la creativitat. Davant d'aquesta situació, estem d'acord amb Sudhaman (2013) quan afirma que "The PR industry is often suspicious of all things advertising-related, a trait that is sometimes well-founded but does not always do it any favour"<sup>161</sup>.

Pel que fa a l'auto percepció, un altre dels aspectes a tenir en compte és que, tal com recorda un dels directius creatius entrevistats, dins les pròpies consultores molts dels seus professionals no són conscients de desenvolupar una tasca creativa ni es defineixen a ells mateixos com a creatius,

There are millions of creative PR people out there. Unfortunately they are hidden behind the names Account Director, Account Supervisor and Account Executive. While it probably made their parents happy to

<sup>159</sup> Els bloquejos de la creativitat i altres elements que la limiten han estat abordats al *Marc teòric*.

<sup>160</sup> L'*element* és un concepte que Robinson (2010) descriu com el camp on desenvolupar-se personalment i professionalment.

<sup>161</sup> Sudhaman, Arun. The PR world cannot afford to ignore creativity. *The Holmes Report*. 18 d'octubre de 2013. [En línia] [Consulta: 20 de novembre de 2013] Disponible a: <[http://blog.holmesreport.com/index.php/creativity/the-pr-world-cannot-afford-to-ignore-creativity/?utm\\_source=divr.it&utm\\_medium=facebook](http://blog.holmesreport.com/index.php/creativity/the-pr-world-cannot-afford-to-ignore-creativity/?utm_source=divr.it&utm_medium=facebook)>

hear the word *executive* in their children's title, the truth is they should be proud of their creativity. [A2]

El fet d'identificar com a "creatiu" el professional que treballa en publicitat, pot deure's al fet que en aquell sector està implantada pròpiament la figura del director creatiu i del *copywriter*, existeixen també departaments així denominats. En contraposició, i com hem vist al llarg de la nostra investigació, en relacions públiques aquests són molt excepcionals<sup>162</sup>. El polèmic llibre de Ries i Ries (2005: 20 i 21) inclou una rèplica a aquesta identificació de la creativitat com a quelcom quasi exclusiu del sector publicitari quan afirma que es tracta d'un *cliché* i que són les relacions públiques les que necessiten ser "creatives, noves, diferents i originals".

Si bé creiem que no cal comparar ambdós sectors, el que sí que subscriu és la necessitat d'eliminar els estereotips que encara hem detectat que perviuen en el sector de les RP al voltant de la creativitat, i que pensem acaben per convertir-se en obstacles per a la seva estimulació.

#### - **La [sobre?]dimensió estratègica de les relacions públiques**

La voluntat de diferenciació que mostren alguns dels directius entrevistats vers les agències de publicitat es fa també palesa quan subratllen el caràcter *estratègic* de les relacions públiques, contraposant-ho al caràcter *creatiu* de la publicitat.

La importància de la dimensió estratègica de les relacions públiques és destacada en la majoria dels manuals de la disciplina (Cutlip *et al.*, 2006; Gregory, 2010; Wilcox *et al.*, 2012) i, al nostre país, ha estat estudiada en profunditat a les tesis de Matilla (2007) i Marca (2011). Aquesta vessant estratègica és també ressaltada per la majoria dels directius que hem entrevistat, desprenent-se de les seves paraules una connotació clarament positiva, ja que l'assessoria estratègica es percep com quelcom "seriós" i "important". Per contra la percepció de la creativitat dins del sector de les relacions públiques encara s'associa, com hem vist, principalment a la *notorietat* i l'*originalitat* (una concepció definida com *original bias* per Runco, 2007)<sup>163</sup>. Tant és així que poques són les empreses del sector que s'autodesignen com a creatives, malgrat després en puguin destacar aquesta qualitat com un valor addicional.

Sembla existir doncs una preferència a l'hora de definir les relacions públiques com una funció estratègica de les organitzacions (quelcom que beuria de la Teoria de l'Excel·lència convertida en *paradigma dominant*). Tal com indica Xifra (2008:15) "la dimensió estratègica i directiva de les relacions públiques és la que predomina en les principals definicions de les relacions públiques que han proposat les associacions professionals i els autors". L'Etang (2009) va més enllà, opinant que hi ha una sobrevaloració de l'enfocament estratègic,

Las RRPP 'estratégicas' pueden ser vistas como un 'Santo Grial' por parte de algunos académicos y profesionales del sector. [...] Dentro del discurso general sobre las relaciones públicas, las relaciones públicas estratégicas se consideran como de alto nivel, importantes, deseables, inteligentes, con visión de futuro, y se da por sentado que son 'algo bueno' (L'Etang, 2009:60)

Els directius de les empreses del sector entrevistats creuen que el caràcter estratègic de la pràctica de les relacions públiques es veu reforçat amb l'auto denominació de les seves empreses com a *consultores*, contraposant-ho al concepte d'*agència* (més habitual en publicitat). En aquesta línia, es força freqüent veure com prefereixen

<sup>162</sup> Sobre la figura del director creatiu en relacions públiques en parlarem també en aquest mateix capítol.

<sup>163</sup> Si només es percep la creativitat com un sinònim d'originalitat –quelcom que hem detectat en les respostes d'alguns dels directius entrevistats durant la nostra investigació–, ens trobem davant el que Runco (2007) descriu com *original bias*.

definir-se com a *empreses consultores de comunicació estratègica*, sobretot aquelles empreses del sector més especialitzades en àrees com la comunicació financera, comunicació corporativa i comunicació de crisi, i serveis com el lobbisme i els assumptes públics (àrees coincidentment considerades de menys necessitat de creativitat). Per contra, el terme *agència* té per part d'alguns dels directius del sector unes connotacions que l'allunyen de la concepció estratègica de la comunicació i del servei *prèmium* d'assessoria als clients. De fet, durant la investigació ens hem trobat amb entrevistats que opinen que “les agències són més tàctiques, mentre que les consultores són més estratègiques” [C3] o que “una consultora es diferencia per no només executar, sinó oferir estratègia als seus clients” [C10]. Menció a banda tindria el fet que la majoria de les empreses entrevistades prefereix definir els serveis que ofereix emprant el terme *comunicació* enlloc del de *relacions públiques* (un problema terminològic que s'ha abordat ja al *Marc teòric*) i que, creiem, tampoc està resolt.

Sota el nostre punt de vista el concepte d'*estratègia* adquireix merescudament una importància cabdal dins l'àmbit professional de les relacions públiques, ja que ajuda a posicionar la comunicació com quelcom transcendent per a les organitzacions. El problema pensem que sorgeix quan es contraposa *estratègia* i *creativitat*. I és que, contràriament al que passa en el sector publicitari, part del sector de les relacions públiques encara associa els conceptes d'*agència* i *creativitat* amb quelcom més *tàctic* que *estratègic*. Sota el nostre punt de vista, en canvi, la creativitat s'hauria de valorar com un component cabdal de l'*estratègia* i com una manera diferent d'abordar la cerca de solucions als problemes de comunicació i RP que afecten les organitzacions. Com expressa un director creatiu internacional del sector de les RP, “Personally, I don't see how you can separate good strategy from good creative, and vice versa.” [A1]

Si es defensa que el càrrec de director de comunicació d'una organització el desenvolupi un professional de les relacions públiques; aquest hauria de tenir competències per supervisar la comunicació de tota l'organització, ja sigui en format de campanyes de comunicació de màrqueting com de comunicació corporativa en les seves dues vessants: estratègica i creativa, per tal de garantir que són coherents amb els valors, la missió i els objectius de l'organització.

A banda, els quatre rols de relacions públiques definits per Broom (1982) i recollits també a Cutlip *et al.* (2006): *tècnic en comunicació*, *prescriptor expert*, *facilitador de comunicació* i *facilitador del procés de resolució de problemes*; es veurien afavorits tal com recorda Leichliter (2001) per l'aplicació de mètodes i tècniques de creativitat; ja que permetria als professionals de les relacions públiques realitzar correctament l'anàlisi de la situació de partida i la planificació, identificar possibles conflictes potencials; i ajudaria també a l'hora de combatre la saturació informativa buscant noves maneres de fer arribar els missatges als públics de l'organització.

### 9.1.3 Valoració de la creativitat com a avantatge competitiu

Per tal de donar resposta a la Pi2 [*Quina és la importància que atorguen a la creativitat de les seves propostes les empreses consultores en comunicació i relacions públiques?*] *La creativitat és considerada una avantatge competitiva dins del sector?*] al llarg del treball de camp hem detectat que la creativitat és quelcom que es valora dins les agències a l'Estat espanyol, tot i que encara sembla que es considera més un *good to have* que no pas un *must have*.

Segons dades de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) entre professionals de les relacions públiques del Regne Unit, el 96% d'aquests professionals opinaven que la creativitat és extremadament important en el procés de relacions públiques. Tal com reflexionaven els autors de l'estudi, però, quelcom és que així ho afirmen i una altra cosa demostrar-ho. En aquest sentit, observaven que existia un fort desconeixement sobre el procés creatiu dins del sector de les relacions públiques.

Malgrat estar d'acord amb L'Etang (2009:32) quan afirma que la creativitat és una habilitat molt apreciada en relacions públiques, els resultats de la nostra investigació posen en evidència que encara no es pren prou seriosament dins les empreses del sector. En línia amb el que apuntava el director creatiu de Weber Shandwick, Steve Strickland, l'any 2010: "At the moment, creativity in PR is seen as counsel alone and not the lead decision"<sup>164</sup>.

Fins que la creativitat no sigui valorada en termes de negoci per part dels directius del sector de les relacions públiques, sembla difícil que es puguin prendre mesures encaminades a incrementar el nivell creatiu de les propostes i campanyes que s'elaboren en el sí de les agències. En aquest sentit, la frase d'un dels directius creatius entrevistats resumeix aquesta postura: "Creativity is not just window dressing in a presentation; it wins business." [A3]

## 9.2 Àrees d'especialització i creativitat

La comunicació de màrqueting i l'organització d'esdeveniments són les àrees d'especialització que, segons els directius entrevistats, requereixen de més creativitat. Cal matisar però que la classificació de les àrees d'especialització de relacions públiques sovint és confusa. Si bé no ha estat un dels objectius d'aquesta tesi fer-ne una classificació exhaustiva, sinó donar resposta a la Pi3 [*Algunes tècniques i àrees d'especialització de relacions públiques requereixen més creativitat que d'altres? Per què?*], sí que s'ha considerat necessari identificar les més adoptades en el sí de les agències que han conformat la mostra.

Així, al llarg de la recerca s'ha detectat que les implantades són, de major a menor: la comunicació de màrqueting/producte/consum, la comunicació *online*, la comunicació corporativa i financera, la comunicació de salut i la comunicació de crisi. S'observa que en aquesta llista que les àrees no segueixen un criteri uniforme, ja que es barregen diferents paràmetres: els públics als quals es dirigeixen les accions, les tècniques de relacions públiques aplicades, el sector en el que operen els clients, etc. Aquesta mescla, però, com hem vist al *Marc teòric*, també predomina en els estudis que ofereix la patronal de les agències del sector ADECEC (2008).

Entre totes les àrees, són la comunicació de màrqueting, seguida de l'organització d'esdeveniments, l'àrea i la tècnica de relacions públiques que, segons els directius entrevistats a l'Estat (12/19 i 6/19) requereixen més creativitat (veure Figura 11). Com exposa un dels directius entrevistats, "[Lo que más creatividad requiere es] la comunicación de producto y también la organización de eventos. Todo aquello que implique comunicarse con el público de manera tan directa, requiere creatividad" [B1].

Les dades aportades per l'estudi de The Holmes Report (2013) també apunten en aquesta direcció, quan posen de relleu que la creació de continguts (73,5%), les campanyes integrades (63,8%), la comunicació en l'entorn digital (58,9%) i el màrqueting de continguts (44,2%) són les pràctiques on els propis professionals detecten un major increment de la necessitat creativa en relacions públiques.

Per altra banda, apunten que la comunicació *online*/e-comunicació/comunicació 2.0 és una altra de les especialitats que més creativitat necessita, ja que es desenvolupa en un entorn on hi ha multitud de missatges i on cal diferenciar-se per capturar l'atenció dels públics. També un dels directius creatius internacionals entrevistats

---

<sup>164</sup> Q&A with Weber Shandwick's head of creativity on the new role, Steve Strickland. *The Drum Modern Marketing & Media*. 23 de juny de 2010 [En línia] [Consulta: 29 de juny de 2010] Disponible a: <<http://www.thedrum.co.uk>>



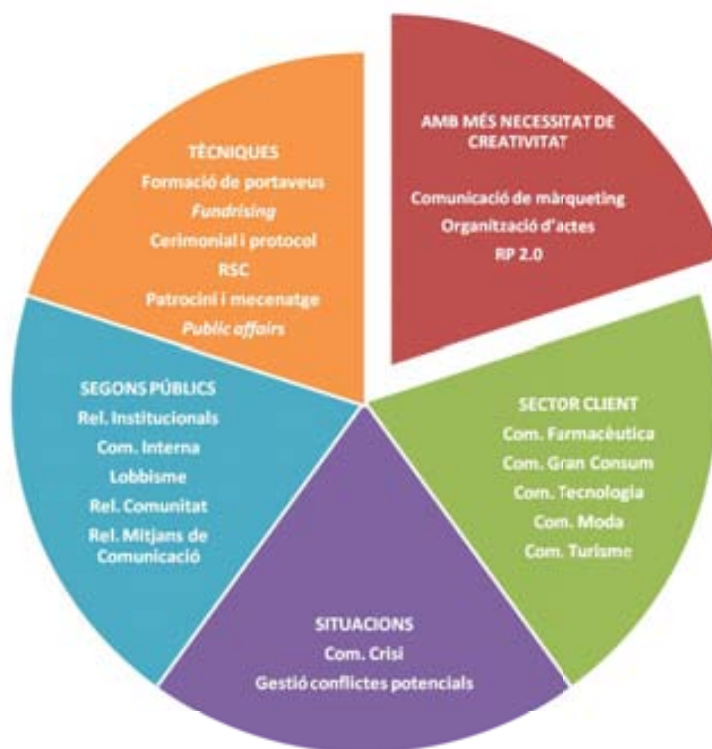
ressalta la importància de la creativitat per a desenvolupar accions de comunicació eficaces en el nou entorn comunicatiu, quan comenta que “[In] the new media landscape – you have to be more inventive to reach your target audience, both online and offline. [...] we need to produce more news stories, more often, and that demands constant creative thinking” [A3].

Alguns dels directius entrevistats a l'Estat, insisteixen en que quan la comunicació es canalitza a través de xarxes socials, blocs i missatgeria instantània, encara es fa més necessari buscar idees diferents, atractives i notòries. A la vegada, constaten que en aquest nou entorn les agències de publicitat estan desenvolupant també accions de comunicació dirigides a l'usuari final i que en l'entorn 2.0 cada vegada resulta més difícil establir les fronteres entre publicitat, relacions públiques i màrqueting relacional.

[...] amb la irrupció de les xarxes socials [...] es requereix força creativitat [...]. És un món d'innovació constant, i si tu com a agència vols estar al capdavant, també has d'innovar. [...] Ara hi ha campanyes que apliquen la viralitat i són molt creatives, però a la vegada impliquen assumir riscos. I la integració de publicitat i relacions públiques va per aquí. Ara hi ha accions de comunicació que no saps si sorgeixen d'una banda o d'una altra. [B4]

Al nostre entendre, el fet que la comunicació de màrqueting es tracti de comunicació dirigida majoritàriament a públic consumidor i també a l'àrea més propera a la comunicació publicitària, creiem que pot ser una de les causes del per què la gran majoria dels directius entrevistats a l'Estat l'associen a una major necessitat de creativitat. A la vegada, es planteja com a hipòtesi que els directius que identifiquen més la creativitat amb les accions dirigides al consumidor, la comunicació de màrqueting i l'organització d'esdeveniments, ho fan partint d'una concepció de la creativitat influïda per l'*original bias* (Runco, 2007). No és estrany doncs que els mateixos directius considerin que la creativitat no és tan necessària en àrees que ells valoren com a més estratègiques: la comunicació corporativa, la comunicació financera i la comunicació de crisi. Com expressa un d'ells, “en la comunicació de crisis, evidentemente, se da poco margen para la creatividad. Son temas muy serios y con pautas muy fijadas” [B4].

Creiem interessant també constatar que és precisament en el tipus d'accions que identifiquen com a més necessitades de creativitat, com ara la comunicació de màrqueting, l'organització d'esdeveniments i les que es desenvolupen en el nou entorn *online* (accions de *microblogging*, de vídeos virals, de *branded content*, en les funcions del *community manager*, etc.) (veure Figura 11), on les consultores de relacions públiques detecten més competència per part de les agències de publicitat. Així mateix, és també en aquests àmbits d'actuació on les agències de publicitat estan guanyant més premis en categories pròpies de relacions públiques, com veurem a l'apartat 9.8 i com posa de manifest el fet que dues de les agències que han format part de la nostra mostra no s'autodefineixin com a empreses de relacions públiques sinó com a agències de publicitat creatives que ofereixen serveis de comunicació integrada o compten amb un departament de Relacions Públiques.



**Figura 11 rees d'especialització d'RP i necessitat de creativitat**<sup>165</sup>  
(segons els entrevistats)

Si bé és majoritària la identificació de les àrees ressaltades a la Figura 11 com a més creatives, hi ha també una part dels directius entrevistats a l'Estat (3/19) que són del parer que la creativitat s'inscriu en el procés de resolució de problemes, per la qual cosa afirmen que la creativitat és necessària en totes les tècniques i àrees d'especialització de relacions públiques, siguin del tipus que siguin; una opinió compartida per la totalitat dels directors creatius internacionals entrevistats (4/4) i pels autors de literatura especialitzada (Moriarty, 1997; Daymon, 2001; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005; Green, 2010). Aquesta visió de la creativitat s'emmarcaria, com hem vist al *Marc teòric*, en la conceptualització teòrico-científica dominant també en l'àmbit del *management*: la que defensa la creativitat com a *serious creativity* (De Bono, 1995), és a dir, una manera de buscar solucions diverses i alternatives que ajuden a les organitzacions a aconseguir els seus objectius.

Autors i directors creatius de l'àmbit de les relacions públiques van més enllà i afirmen que qualsevol fase dels processos i acció de relacions públiques és també susceptible de veure's enriquida amb l'aplicació de la creativitat: ja sigui la identificació d'un conflicte potencial, la formació de portaveus, la comunicació interna o una acció de lobbisme (Moriarty, 1997; Leichter, 2001; Parker, Wayne & Kent Ltd, 2005; Jordan, 2006; Eklund, 2010; Green, 2010; Sudhman, 2013<sup>166</sup>). Com apunta un dels directors creatius entrevistats, "creativity in messaging is always important: it

<sup>165</sup> La classificació parteix de les àrees identificades arrel de les entrevistes realitzades. Malgrat s'han intentat classificar agafant com a criteris les tècniques i practiques d'RP, els públics als quals es dirigeixen i els sectors en què operen els clients de les agències, agafant com a models les classificacions efectuades per ADECEC (2008), Xifra (2011) i Wilcox *et al.* (2012); s'observa que és difícil seguir un criteri uniforme i que no existeixin duplicitats.

<sup>166</sup> Sudhman, Arun. 6 lessons from the PR world's most creative work. *The Holmes Report*. 4 d'octubre de 2013. [En línia] [Consulta: 10 d'octubre de 2013] Disponible a: <[http://blog.holmesreport.com/?p=3979&utm\\_>](http://blog.holmesreport.com/?p=3979&utm_>)

gives the fresh approach we desire to ensure the message get across. In this sense it is equally important across all channels and PR specialities” [A2]. Aquesta visió és la que hem intentat també aplicar al model amb enfocament creatiu de planificació de relacions públiques proposat a l'Annex 1.

### 9.3 La creativitat com a competència professional en relacions públiques

La creativitat, responent a la Pi4 [*Com es valora la creativitat com a competència professional?*] és una qualitat que es valora en un professional de les relacions públiques, quan més de la meitat dels directius entrevistats a l'Estat (11 de 19) la citen de manera espontània. Una conclusió en línia amb les dades de l'estudi de *The Holmes Report* (2012), que revela que el 95% dels professionals enquestats nivell mundial responia afirmativament a la pregunta de si la creativitat és una habilitat clau en relacions públiques. Altres característiques, competències, qualitats i atributs desitjables en un professional de les relacions públiques són, segons els directius entrevistats: la capacitat de redacció, el sentit comú, la capacitat de treball en equip, la polivalència, la sociabilitat, la capacitat analítica, la capacitat organitzativa, entre d'altres.

La creativitat ha estat també identificada com una de les competències professionals per l'informe *El estado de la comunicación en España* (Dircom, 2010) i també pel *Decàleg Dircom* (2014), autors com Pieczka i L'Etang (2006), Gregory (2008), Wilcox *et al.* (2012) i veus del sector professional com Cushman (2004), Budd (2007), Brinder (a Seitel, 2007), Maher (a Seitel, 2007) i Rubenstein (a Seitel, 2007). Segons l'ANECA (2004) s'inclou també entre les competències que han d'adquirir els estudiants del grau en Publicitat i Relacions Públiques.

Així mateix, algunes de les qualitats, habilitats, atributs i característiques de l'individu creatiu definides des d'aproximacions científiques a la creativitat i que hem abordat al *Marc teòric*, coincideixen amb les proposades per estudis i autors de l'àmbit de les relacions públiques (veure Figura 12); unes coincidències que també hem detectat mentre realitzàvem el treball empíric de la nostra investigació.



Figura 12 Detecció de coincidències entre els atributs, qualitats i característiques destacades pels directius entrevistats com a desitjables en un professional de les RP i els trets de la personalitat creativa descrits per la literatura especialitzada

Font: Elaboració pròpia

De totes maneres, el tret de la personalitat més unànimement citat per part dels directius que han conformat la nostra investigació a l'Estat, és la *curiositat* (mencionada per 17 dels 19 entrevistats), un atribut que, per altra banda, els estudis científics duts a terme des de la psicologia atribueixen també a l'individu creatiu (Verbalin, 1980). La curiositat ha estat, de fet, identificada tradicionalment com una de les qualitats que hauria de tenir el professional de les relacions públiques per part de diversos estudis i autors (PRSSA Forum, 1990; Cantor, a Cutlip *et al.*, 2006; Black, 2013). Altres autors de la pròpia disciplina també mencionen qualitats vinculades a la creativitat com la *imaginació* (Jefkins, 1993), i la *flexibilitat* (Black, 2013).

Així mateix, els directius entrevistats subratllen que un bon professional de les relacions públiques ha de ser *inquiet* i tenir una *ment oberta*, característiques que des de l'àmbit de la psicologia reconeguts teòrics de la creativitat com McKinnon (1962), Barron (1967) i Verbalin (1992) han atribuït també a l'individu creatiu

Els resultats de la nostra investigació també detecten que una altra de les qualitats més mencionades és la *capacitat i voluntat d'aprenentatge*, característica citada també per autors de l'àmbit de les relacions públiques com Jefkins (1993), Cantor (a Cutlip *et al.*, 2006) i Wilcox *et al.* (2012); i per teòrics de la creativitat com Verbalin (1980) i McKinnon (1980). Tal com apunta un dels directius entrevistats,

Tenir sentit comú, criteri, cultura, curiositat, ingeni i una ment oberta són bons punts de partida per a que un professional de les relacions públiques acabi sent creatiu amb el temps. Perquè la creativitat, l'inventar-se com comunicar, és una característica pròpia de les relacions públiques. [B2]

Pel que fa a la formació, una opinió compartida entre diversos dels entrevistats és que no cal ser llicenciat o graduat en un estudi especialitzat en comunicació o relacions públiques, sinó que cal tenir una base cultural adquirible amb qualsevol estudi universitari, preferiblement de les ciències socials i les humanitats; completat amb un màster professionalitzador en Comunicació. Per altra banda, de les entrevistes es desprèn que els directius donen molta importància a la necessitat que els professionals que treballen a les seves agències tinguin coneixements en l'àmbit de la gestió econòmica i empresarial, quelcom per altra banda en línia amb el que s'indica al *Decàleg dircom* (DIRCOM, 2014)<sup>167</sup>. No sabem si la poca defensa dels estudis especialitzats en relacions Públiques (com ara la llicenciatura i el grau en Publicitat i Relacions Públiques) es veu també influïda pel fet que la majoria dels entrevistats a l'Estat siguin llicenciats en Periodisme<sup>168</sup> (13 de 19) o en alguna carrera humanista, no havent-hi cap que ho sigui en Publicitat i RP. Quelcom per altra banda explicable si tenim en compte que no fou fins l'any 1974 que no es començà a impartir a l'Estat aquesta llicenciatura (Xifra, 2007), malgrat que des de finals dels anys 60 ja existia l'Escola Superior de Relacions Públiques vinculada a la Universitat de Barcelona. No és l'objectiu d'aquesta tesi debatre sobre la valoració que es fa des del món professional de la formació universitària especialitzada en publicitat i relacions públiques, però sí que no pot deixar d'inquietar-nos que existeixi tan poca defensa dels estudis especialitzats entre els màxims directius del sector, quelcom que segurament seria impensable en d'altres àmbits professionals.

Sitzman (1980) definí els professionals de les relacions públiques creatius destacant-ne capacitats com la *flexibilitat* i l'*originalitat* (qualitats pròpies com hem vist del pensament divergent<sup>169</sup>). Green (2010) també subratlla la flexibilitat com una de les qualitats que hauria de potenciar el professional de les relacions públiques per tal d'incrementar la seva creativitat, ja que considera que pot ajudar-lo a identificar nous públics potencials, superar obstacles i generar idees alternatives a les inicialment proposades. Quelcom que coincideix amb la literatura prèvia de l'àmbit de la psicologia, on teòrics i investigadors destaquen que per tal d'incrementar la competència creativa a nivell individual, cal potenciar habilitats cognitives com la *fluïdesa*, la *sensibilitat per a detectar problemes* (Lowenfeld, 1962; Guilford, citat per Lubart, 2001) i la flexibilitat (McKinnon 1962; Barron, 1967). Essent aquesta última, la flexibilitat, una de les més subratllades per la majoria dels autors.

A nivell de personalitat, els teòrics de la creativitat han identificat altres trets que afavoreixen l'increment de la creativitat, com: la *voluntat per superar obstacles*, la *capacitat d'assumir riscos*, la *tolerància a l'ambigüïtat* i la *confiança en un mateix* (Sternberg, 2006). Unes qualitats similars a les apuntades pel Center for Studies in Creativity i la Creative Education Foundation quan descriuen als individus creatius com a persones *independents*, *assertives*, *autosuficients*, *perseverants* i amb una alta *tolerància a l'ambigüïtat* (Moriarty, 1997). Pel que fa als elements que ajuden a incrementar la capacitat creativa dels individus, el més àmpliament citat entre els teòrics de la creativitat és el de la *motivació*, aspecte abordat amb profunditat per Amabile (2004). Golann (citat per El-Murad i West, 2004) ja defensava que la creativitat depenia, per sobre de tot, d'una actitud; una actitud que Landau (2002) descriu com a oberta a les preguntes, a la novetat i a l'experimentació. I que Sternberg (2006) recalca que ha de mantenir-se forta malgrat la tendència al conformisme.

<sup>167</sup> DIRCOM (2014). *Catàleg dircom. Op.Cit.*

<sup>168</sup> La formació periodística dels professionals de les relacions públiques en actiu és quelcom força habitual també entre la majoria dels responsables de comunicació que treballen en departaments de comunicació *in house* o integrats en empreses i institucions. Com revela l'anuari Dircom (2010:28) un 32,6% d'aquests professionals tenen estudis de màster o doctorat - tot i que no especifica en quins àmbits-, el 35,3% són llicenciats en Periodisme, un 10,1% ho són en Ciències Econòmiques o Empresarials, un 7,5% en Ciències Jurídiques, i només un 5,3% ho són en Publicitat i Relacions Públiques.

<sup>169</sup> Guilford (1950) descrigué la flexibilitat com una de les capacitats del pensament divergent que permet manipular i produir diferents tipus d'informació i pensaments, així com l'habilitat per contemplar els problemes des de diferents angles. Es defineix també com la capacitat d'adaptar-se ràpidament a situacions noves, traient profit dels obstacles imprevistos (Ricarte, 1998).

Opinió que coincideix amb la de Simberg (citada per David i Scott, 1992) quan manifesta que el desig d'adaptar-se a una norma acceptada pot esdevenir un fre per a la creativitat.

Tenir en compte tots aquests atributs que han estat identificats per part de la psicologia, creiem que pot resultar d'utilitat als directius de les empreses del sector de les relacions públiques, sobretot a l'hora d'identificar els professionals de les relacions públiques amb més aptituds creatives, però també a estar alerta dels elements sobre els quals poden incidir per tal de potenciar-la.

Des de la disciplina publicitària, existeixen autors que sostenen que els trets de la personalitat propis dels individus creatius no són comuns entre els perfils dels professionals que treballen en àrees de gestió (Verbeke *et al.*, 2008). En aquests treballs es mostra que ambdós tipus de professionals mostren qualitats i atributs de la personalitat diferents. La pròpia estructuració de les consultores d'RP, on la diferenciació entre equips creatius i de comptes no és habitual, impossibilita un estudi d'aquestes característiques. El que sí que creiem interessant per a futures investigacions és descobrir si les característiques dels professionals que treballen en consultores de relacions públiques responen als trets descrits en aquests estudis per tal de fer-ne comparatives.

Que la creativitat sigui, com hem vist, identificada per part dels directius del sector com una qualitat que un bon professional de les relacions públiques ha de tenir, considerem que és un punt de partida important si el que es vol és incrementar el nivell creatiu dins les agències. Tot i així, el fet que en el sector de les relacions públiques es busquin professionals que reuneixin capacitats organitzativa, de gestió pressupostària, estratègica i creativa sota un mateix perfil (amb executius de comptes i directores de comptes que s'encarreguen sovint de manera integral de la planificació i execució de les campanyes); creiem que pot estar provocant que sigui difícil a la pràctica assolir l'excel·lència en totes elles. Futures línies d'investigació poden encaminar-se a comprovar aquesta hipòtesi. En paral·lel, creiem que aquesta línia d'investigació pot obrir un debat al voltant dels rols professionals dins les agències d'RP, quelcom que ja està efectuant-se i que, com veurem al proper apartat, ja està duent a algunes empreses del sector a reorganitzar-se.

Per altra banda, considerem que no és suficient que els directius del sector apuntin la creativitat com una competència desitjable entre els seus professionals, si en paral·lel continuen percebent-la com una habilitat individual i quasi innata del propi professional, ja que això comporta el risc que no s'estigui estimulant de manera suficient dins del sector.

#### **9.4 Gestió del procés creatiu**

Com a resposta a la P5 [Com s'aborda el procés creatiu i quins equips implica dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques?], la nostra investigació observa que l'estructura organitzativa de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques condiciona la manera com s'aborda el procés creatiu. Per la majoria dels directores creatius internacionals entrevistats [3/4] el fet que no existeixin departaments propis dedicats a la creativitat dins la majoria de les oficines locals de consultores de relacions públiques pot ser un dels causants del fet que la creativitat no sigui tan valorada ni estimulada en el sector, si es compara amb el sector publicitari.

Si ens fixem en el sector publicitari, són diversos els autors que han aprofundit en l'estructuració de les agències i en l'organització dels departaments creatius (veure Ribeiro-Cardoso, 2002; Del Rio, 2007 i 2011). Echeverría (1995:61-62) descriu l'estructura de la majoria de les agències de publicitat i la compara amb les fases del

procés creatiu. Així, indica que els equips de comptes i els de planificació de mitjans estan formats pels professionals que bateja com *grup lògic*, els quals s'han d'encarregar d'identificar el problema comunicatiu, definir-lo i establir els objectius a aconseguir. Per la seva banda, el *departament creatiu* és l'encarregat d'obtenir les idees que puguin conduir a les solucions cercades. Per últim, situa el *grup tècnic*, format pels experts en producció gràfica i audiovisual, que són els encarregats d'avaluar la viabilitat de les idees i de posar-les en pràctica. En aquesta última fase, l'autor hi situa també de nou el *grup lògic*. Aquesta diferenciació entre *equips creatius* i *equips lògics* no s'aplica en el sector de les relacions públiques, on la majoria d'agències, com hem vist, estan organitzades per equips de comptes. En aquest sentit, els equips són més multidisciplinaris, ja que s'encarreguen de la investigació, la planificació, la implementació i l'avaluació dels programes de relacions públiques.

Cal tenir en compte que la gran majoria de les oficines d'agències que operen a l'Estat solen organitzar els seus equips per àrees d'especialització, sigui per sectors o per tècniques (ADECEC, 2008; Grupo Consultores 2009, 2011, 2013). De fet, a les agències que formen part de la nostra mostra els departaments més habituals són (a) l'equip especialitzat en comunicació de màrqueting/producte/consum, (b) l'equip especialitzat en comunicació corporativa/financera i (c) l'equip especialitzat en comunicació en salut, *wellness* i nutrició. Aquests equips són els que s'encarreguen habitualment, una vegada se'ls ha assignat el client, d'elaborar les propostes, executar les accions aprovades pel client i avaluar-les. Aquest tipus d'estructuració provoca també algunes contradiccions quan es tracta d'assignar clients a equips especialitzats, ja que cal decidir si es prima una especialització per tècnica d'RP o per sector del client, per exemple. Cal esmentar, però, que l'estructuració té generalment un caràcter pràctic i que quan hi ha situacions en què es dubta quin equip és millor assignar, molt sovint s'acaben creant grups mixtes o perquè els equips col·laborin entre sí. Com comenta un dels directius entrevistats,

Tradicionalmente, las agencias de relaciones públicas que pertenecemos a grupos internacionales, estamos divididos por áreas de especialización: Comunicación Corporativa, Comunicación de Salud, etc. Yo nunca he creído demasiado en esta estructura. Están muy bien para organizar equipos de trabajo, pero si tienes un cliente del área de Tecnología para el que tienes que ejecutar una campaña dirigida al público consumidor y también una campaña de comunicación corporativa, ¿dónde lo pones? [C2]

A partir dels serveis oferts i l'especialització, hem dividit les empreses que han conformat la nostra mostra a l'Estat entre:

- *consultores de comunicació i relacions públiques generalistes (o de serveis plens)* [12/19]
- *consultores especialitzades en alguna tècnica o àrea d'RP* (bàsicament comunicació corporativa, *public affairs* i lobbisme [2/19]; o amb un gran volum en Organització d'esdeveniments [2/19])
- *agències [de publicitat creativa] que ofereixen serveis de comunicació integrada* [3/19].

Per altra banda, totes les consultores on treballen els directius creatius internacionals entrevistats són multinacionals de les relacions públiques de serveis plens [4/4].

Les característiques estructurals de les empreses consultores de relacions públiques (la seva mida, la tipologia de clients, el fet de formar part o no de grans multinacionals, etc.) són factors que han esgrimit els seus directius entrevistats a l'hora de justificar l'organització interna, però alhora influeixen en la manera com s'aborda el procés creatiu (Daymon, 2001).

Com hem vist al llarg del treball de camp, a les agències de relacions públiques de l'Estat que han conformat la mostra, al no existir habitualment departaments

especialitzats en creativitat, són els equips de comptes els qui, a l'hora d'elaborar les propostes de relacions públiques, s'encarreguen d'aplicar (ni que sigui inconscientment) el procés creatiu. De fet, és a ells als qui s'exigeix que aportin creativitat (tal com afirmen 16 dels 19 directius entrevistats a l'Estat). En aquest aspecte, no s'observen diferències entre les agències que pertanyen a grans grups multinacionals i les de capital nacional.

Sí que existeixen, però, algunes excepcions, detectades en algunes de les agències més premiades a l'Estat en la categoria de relacions públiques però que s'autodenominen com a creatives i ofereixen serveis de comunicació integral [3/19]. Tal com explica un dels seus directors, "la nostra única especialitat és la idea, a això ens dediquem" [C2]. En aquestes agències, l'anàlisi del brífing i la definició de l'estratègia no les duen a terme equips especialitzats en l'àrea concreta de relacions públiques que es pressuposa més afí a la necessitat del client, sinó que s'aborda el brífing del client de manera holística per part dels professionals més sènior de l'agència, acompanyats del director creatiu - figura que en aquestes agències sí que existeix-. No és fins que s'ha definit l'estratègia, que aquesta es declina en diferents missatges, disciplines, tècniques de relacions públiques i canals per cadascun dels equips especialitzats, sempre supervisats pel director creatiu. Aquests mateixos equips, prossegueixen després amb l'execució de les accions, ara ja sense la tutela del director creatiu. Així ho explica un dels directius d'una de les agències que aplica aquest sistema de treball,

A nivel de proceso, en un primer momento el *briefing* se trabaja en la gran mesa, donde están los jefes de proyecto con los jefes de la agencia y los jefes de cada especialidad. Y allí es donde surge la idea de qué se va hacer en sentido amplio [...] En la creación de esa idea base, todos participan. Y todos proponen ideas a los dos jefes del proyecto. [...] A partir de ese momento, empiezan a trabajar las distintas mesas de especialización. Es decir, cada una de ellas va a declinar la idea a su área concreta [...] (una Web, un evento, una operación de relaciones públicas en medios digitales, etc.) Pero en este momento y antes de empezar la ejecución, la idea ya ha estado forjada y todos ellos han sido partícipes de la gestación. Porque los jefes de cada área de especialización estaban allí. [C4]

Per altra banda, en algunes de les agències més premiades i que a la vegada no pertanyen a gran grups multinacionals, la rotació entre els diferents equips i la col·laboració interdepartamental és una pràctica molt habitual. Així, tot i no tractar-se d'un sistema de treball exclusiu ja que en altres consultores del sector també s'aplica, sí que s'observa una tendència molt més accentuada en aquestes últimes.

En aquest sentit, part dels directius internacionals entrevistats consideren que una bona manera d'incrementar la creativitat dins l'agència és afavorir l'intercanvi d'experiències i la barreja dels equips de els diferents àrees d'especialització de relacions públiques, per tal que els membres no tan vinculats a un compte aportin una visió més fresca. Aquest tipus d'experiències solen materialitzar-se en presentacions de *case studies* a la resta dels equips.

Per altra banda, tot i que moltes vegades l'elaboració de les propostes de comunicació recau en els directors de comptes, hi ha també agències on les elaboren directors estratègics, que actuen com a supervisors dels directors de comptes. En paral·lel, el que no sembla produir-se amb tanta freqüència és la col·laboració amb equips creatius de les agències de publicitat que formen part del grup "mare" o amb les quals es té algun tipus de conveni. La barreja d'equips entre aquestes dues disciplines podria ajudar també a buscar idees noves i a definir estratègies comunes de comunicació.



- *Proposta de model de gestió del procés creatiu en RP*

Sobre com incorporar la gestió de la creativitat en el procés de relacions públiques, proposem un seguit de suggeriments que parteixen del model de procés creatiu proposat per Wallas (1926) fusionat amb el model de procés d'RP descrit per Marston (1963) i posteriorment ampliat i detallat a Cutlip *et al.* (2006) i Xifra (2011). Així, es proposa un model (descriu a l'Annex 1), format per fases cícliques i no lineals: la *Investigació*, la *Planificació*, la *Incubació*, la *Inspiració*, la *Il·luminació*, l'*Execució* i la *Verificació*.

En la fase d'*Investigació i diagnòstic*, es suggereix analitzar la situació de partida (el problema comunicatiu) combatent els *bloquejos perceptuals*, aplicar tècniques de creativitat, estudiar el problema amb una ment oberta i des de tots els punts de vista, eliminar les assumpcions, trencar el marc de referència i posposar temporalment el judici lògic adoptant un enfocament intuïtiu. En aquesta etapa, també es proposa incloure un *mapa de relacions* per complementar el mapa de públics, incorporant les opinions, sentiments i actituds que tenen els públics envers l'organització-client ajudant-se d'indicadors formulats des de la psicologia cognitiva i la psicologia social. Per últim, es suggereix cloure la fase d'investigació elaborant un *brífing creatiu* que inclogui la descripció del posicionament, la imatge i la reputació desitjades; l'*insight*, la resposta desitjada per part de cadascun dels públics, la promesa/benefici, el to dels missatges, i la definició dels valors i els atributs emocionals que es volen transmetre com a organització.

En la fase de *Planificació*, es fa especial èmfasi en la definició de l'*estratègia creativa*, que inclouria la *producció significant* (la línia argumental sobre la qual s'elaborarien els missatges a transmetre als públics), el *desenvolupament creatiu* (la *textualització discursiva*) i la *manifestació lingüística*. S'incideix també en la possibilitat d'optar per estratègies racionals, emocionals o mixtes, en funció de l'objectiu d'impacte perseguit pel projecte de relacions públiques (*cognitiu, afectiu o conatiu*<sup>170</sup>).

En la fase d'*Execució*, es ressalta la importància d'elaborar missatges atractius i innovadors per aconseguir atraure l'atenció dels públics, tenint en compte algunes de les tendències detectades actualment en el sector: l'*storytelling*, el *branded content* i la *narrativa transmèdia*.

Les fases d'*Inspiració*, *Incubació* i *Il·luminació* es proposen en el marc d'aquest model com a processos bàsicament individuals però que requereixen de l'estimulació per part de la direcció de l'agència. Així, la *Inspiració* aniria lligada a incorporar dins l'agència recursos i mètodes (*case studies*, estudi de programes de relacions públiques premiats, etc.); mentre que la *Incubació* i la *Il·luminació* requereixen de la comprensió per part de la mateixa direcció de l'agència de la necessitat que tenen els professionals que hi treballen d'interioritzar el problema comunicatiu per buscar-hi solucions en estats de semi-concentració i semi-inconsciència.

Per últim, la fase de *Verificació i avaluació* estaria present al llarg de tot el procés, actuant com a garantia de l'efectivitat d'un programa creatiu d'RP mitjançant l'aplicació de *tècniques d'avaluació pròpies del pensament convergent*.

## 9.5 L'avaluació de la creativitat

Els resultats de la nostra investigació mostren que, com a resposta a la Pi9 [*Es fan servir mètodes específics per avaluar la creativitat de les campanyes de relacions públiques?*], no sembla existir cap mètode sistemàtic per tal d'avaluar les idees

<sup>170</sup> Els diferents tipus d'objectius s'han descrit al *Marc teòric* partint de la descripció de Xifra (2011)

creatives i decidir quina és la que es proposarà al client entre les empreses consultores en comunicació i relacions públiques. Bàsicament avaluen prenent com a únic criteri l'experiència prèvia. Un resultat similar al que recollia l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) quan observava que els mètodes emprats per a l'avaluació de la creativitat en el sector de les relacions públiques del Regne Unit eren poc sistemàtics i es basaven, principalment, en la intuïció. Els últims resultats de l'estudi *Creativity in PR* (The Holmes Report, 2013) posen també de relleu que els mètodes d'avaluació són bàsicament subjectius i que el més generalitzat és, amb un 45%, l'experiència prèvia dels propis professionals implicats.

Per altra banda, la nostra investigació posa de relleu que la creativitat no s'avalua de manera aïllada dins del sector, sinó que el que s'analitza –quan s'avalua, que no és sempre– són els resultats a nivell global (19/19). Arrel d'aquesta situació, els directors creatius entrevistats consideren que definir el sistema d'avaluació, també de la creativitat, és un element clau que hauria de fixar-se abans de començar qualsevol projecte de relacions públiques (quelcom també reclamat per Green, 2010). El procés d'avaluació de la creativitat, però, reconeixen que és difícil, tal com expressa un dels entrevistats, “en saber filtrar les bones idees, aquí és on està la vertadera dificultat en realitat. No es tracta que sigui difícil fer-ho, sinó que és difícil fer-ho bé” [C1]. En aquest sentit, els mateixos directors creatius creuen que ajuda quan es pacta prèviament amb els clients quins seran els paràmetres amb els quals jutjaran les propostes de comunicació que es presentaran. Un altre dels criteris que els directors creatius proposen tenir en compte a l'hora d'avaluar la creativitat de les idees és: veure si la idea resol la necessitat del client, i analitzar què aporta de diferent a com s'han resolt amb anterioritat (pel client i la seva competència) problemes similars.

Pel que fa a qui pren l'última decisió sobre quina idea creativa serà l'escollida i quina es presentarà al client, tot i que en una fase inicial la decisió pot ser col·laborativa, un dels directors creatius entrevistats recorda que: “creativity doesn't like a democracy. General consensus, unfortunately, isn't always the reason” [A2]. Així, en última instància aquesta decisió recau en el director de comptes o en el màxim directiu de l'oficina. Tal com afirmen alguns dels entrevistats, “al final decidirà la persona que tingui més coneixements i experiència en el sector, i el que conegui millor al client” [C10]. De manera excepcional, però, en aquelles agències que operen a l'Estat on existeix la figura del director creatiu [3/19] és ell qui guia i té el criteri per acabar prenent aquesta decisió, sempre, però, buscant un consens amb el responsable del compte.

Tal com reconeixen els directius entrevistats, una vegada implantada la campanya de relacions públiques, tampoc s'aplica cap mètode concret per avaluar l'èxit o el fracàs de la idea creativa, doncs es creu que la valoració ha de ser global i basada en l'eficàcia. Malgrat tot, tampoc semblen aplicar-se encara mètodes estandarditzats en l'avaluació global dels programes de relacions públiques, més enllà dels *clippings* i de les auditories, quelcom que també posen de manifest els estudis d'ADECEC (2004, 2008). Si bé comença a ser cada vegada més freqüent l'adopció de mesures per analitzar si s'han assolit els objectius de producció (per exemple elaborant informes on es fa constar un resum de totes les activitats dutes a terme, el nombre de persones impactades, etc.), encara són molt poques les empreses que aposten per fer *pre-tests* i *post-tests*, que permetin conèixer quina ha estat la influència dels programes de relacions públiques i detectar si s'han assolit els objectius cognitius, afectius i conatius.

Els resultats de la nostra investigació mostren que els *clippings* són qüestionats pels directius del sector perquè només poden avaluar (i fins a un cert grau) l'èxit de la *publicity*, focalitzant-se en els mitjans de comunicació i deixant de banda la resta de públics de l'organització; mentre que les *auditories de comunicació* són poc freqüents pels costos que comporten. Així mateix, la realització de *pre-tests* i *post-tests* de campanya per a conèixer les reaccions dels *stakeholders* –quelcom que és força habitual en publicitat–, en relacions públiques sol veure's també com a massa costós.

Tal com expressa un dels directius entrevistats, “s’hauria de fer un post test, però, és clar, amb els pressupostos amb els que ens movem, tu digues-li al client que es gastí el mateix que el que li ha costat la campanya, en fer un test” [B2].

Buscar un sistema eficaç que permeti avaluar l’eficàcia dels programes de relacions públiques és quelcom que continua reclamant-se des del sector professional (*The Barcelona 7 principles*, 2010) i que s’ha convertit en focus d’investigació permanent també des de l’àmbit teòric i acadèmic (Dozier, 1992; Hon, 1998; White, 1999; Grunig, 2007; Cuenca, 2011; Andreu, 2011). Des d’aquí expressem el desig que els mètodes d’avaluació incorporin en el futur indicadors que permetin avaluar també la component creativa (entenenent la creativitat com una suma d’originalitat i eficàcia) i proposem, a l’*Annex 1*, l’adopció d’algunes tècniques com ara els *Test Torrance* (veure Reinartz i Saffert, 2013).

## 9.6 L’omnipresència del brainstorming com a tècnica creativa

Com hem vist al *Marc teòric*, existeix una gran quantitat de tècniques de creativitat, la majoria de les quals foren ja descrites entre els anys 50 i 60. Tècniques *associatives*, *analògiques* o *combinatòries* (Jaoui, 1979; Weisberg 1986); *combinatòries*, *exploratòries* o *transformacionals* (Boden, 1998); *lineals* o *intuïtives* (Michalko, 2006), etc.

Entre els directius d’oficines de l’Estat que hem entrevistat, però, és molt majoritària [13/19] la identificació del *brainstorming* com la tècnica creativa, quelcom que també posen de manifest els estudis duts a terme per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) i The Holmes Report (2013), on el *brainstorming* és, amb molta diferència, la tècnica més citada pels professionals de les RP enquestats, amb un 89% i un 85% respectivament. De fet, en l’estudi de 2013 de The Holmes Report, més del 90% dels enquestats expressava que valorava aquesta tècnica positivament en termes d’efectivitat.

De fet, però, durant les entrevistes realitzades als professionals, hem percebut que en el sector es fa servir el terme *brainstorming* de manera imprecisa, ja que s’empra quasi com a sinònim de creativitat i, bàsicament, per a referir-se a qualsevol tipus de reunió en què els seus membres aporten idees.

Com a resposta a la Pi8 [*Quines tècniques i mètodes de la creativitat empran els professionals de les relacions públiques a l’hora de planificar, executar i avaluar una acció de relacions públiques?*] els resultats de la nostra recerca mostren doncs que en el sector de les consultores de RP encara existeix un desconeixement i una falta d’aplicació de tècniques de creativitat i models de procés creatiu. Uns resultats que constaten, com hem vist, les conclusions d’estudis previs, on es detecta que més enllà del *brainstorming* existeix en el sector un clamorós desconeixement d’altres tècniques i teories de la creativitat.

Malauradament, els *brainstormings*, tal i com reconeixen alguns dels mateixos directius entrevistats, sovint tampoc es desenvolupen correctament dins el sector de les relacions públiques, la qual cosa acaba per convertir-los en una experiència frustrant per als participants que, a més, no aporta els resultats esperats. De fet, aquesta opinió la comparteixen també els autors de l’estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005:12) dut a terme al Regne Unit, quan afirmaven que la dependència d’aquesta tècnica era una pèrdua de recursos i de potencial creatiu. De totes maneres, el *brainstorming*, si se’n garanteix una correcta execució seguint els postulats d’Osborn (1953) és una tècnica que afavoreix la generació d’idees en grup, sempre i quan es minimitzi la crítica i el *feed back* negatiu <sup>171</sup>.

<sup>171</sup> Per a garantir una correcta execució del brainstorming convé recordar que idealment caldria que hi participessin entre 6 i 12 persones. També s’hauria de vetllar perquè realment s’apliqui l’avaluació, que cap membre del grup emeti judicis ni censuri cap de les idees que plantegen els seus companys, que existeixin les figures del moderador i de l’anotador, i que s’estipuli clarament abans de començar quina

Tenint en compte que l'execució dels *brainstormings* en relacions públiques no és sempre modèlica, recomanem seguir el *brainstorming estructurat* com el descriu Green (2010), és a dir, atorgant també importància a la fase prèvia i posterior a la reunió grupal. L'autor subratlla que és molt més útil si tots els participants disposen prèviament de la màxima informació sobre el tema a tractar i si, l'endemà de la sessió, poden comunicar noves idees que se'ls hagin pogut ocórrer. D'aquesta manera, el que és una tècnica grupal es veu enriquida també per un esforç creatiu individual.

Cal tenir en compte però, que l'eficiència del *brainstorming* i la seva implantació en el món de l'empresa està essent des de fa anys qüestionada des d'aproximacions científiques per autors com Luchins i Luchins (1959), Diehl i Stroebe (1987, 1991), Altshuller (2000), Sawyer (2007) i Lehrer (2010)<sup>172</sup>. De fet, pocs anys més tard que la tècnica fos proposada per Osborn, un estudi empíric dut a terme per la Universitat de Yale (1958)<sup>173</sup> ja revelava que la generació de respostes i idees creatives era més ric en el procés creatiu individual que en *brainstormings* grupals<sup>174</sup>. Resultats que més recentment han estat corroborats per tres experiments realitzats per Kohn i Smith (2011) mitjançant grups independents i que s'han centrat en l'anàlisi de la quantitat, la varietat, la novetat i la fluïdesa d'idees generades. Les crítiques al *brainstorming* argumenten que propicia una generació d'idees caòtica<sup>175</sup>, pèrdua de focus, una il·lusió de productivitat i *social loafing*<sup>176</sup>. Revisar l'efectivitat de la tècnica del *brainstorming* en relacions públiques s'apunta, doncs, com a futura línia de recerca.

Malgrat el fet que el *brainstorming* segueixi sent la tècnica més emprada en el sector, hem detectat també al llarg de la nostra investigació que en algunes agències es fan servir puntualment altres tècniques com ara els *mapes mentals* (Buzan, 1994) les *connexions morfològiques forçades* (Koberg i Bagnall, 1981<sup>177</sup>), la *lliure associació* (Mednick, 1962) i el *brainstorming a la inversa*. La seva aplicació, però, és poc freqüent i sovint els propis directius no les identifiquen com a tal, la qual cosa pot dificultar-ne també la correcta aplicació. Com expressa un dels entrevistats, "per exemple, en el cas de l'obertura d'un supermercat, [en un *brainstorming a la inversa*] es tracta de buscar idees per enfonsar-lo, etc. i, després, es buscava la manera de solucionar aquests problemes. [B5]

És interessant constatar, però, que entre les grans multinacionals del sector n'hi ha que fan servir mètodes propis del grup, com el *Blue Cow* (Hill + Knowlton Strategies),

---

serà la durada màxima que tindrà la reunió i quins seran els criteris que es faran servir després per avaluar les idees obtingudes. Per últim, el *brainstorming* resultarà més eficaç si prèviament s'ha distribuït a cadascun dels participants un brífing amb el problema comunicatiu a resoldre per tal que puguin treballar-hi de manera individual. Així mateix, una vegada acabat el *brainstorming* en grup, es recomana deixar passar un dia sense avaluar-ne les idees, per tal de permetre un període d'*Incubació* a tots els participants. Durant aquest interval, poden sorgir noves idees o noves combinacions d'idees.

<sup>172</sup> Lehrer, Johan. Group Think, the Brainstorming Myth. *New Yorker*. 30 de desembre de 2012. [En línia] [Consulta: 6 de desembre de 2013] Disponible a:

<[http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/30/120130fa\\_fact\\_lehrer](http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/30/120130fa_fact_lehrer)>

<sup>173</sup> L'experiment es va fer amb estudiants. Un grup de 48 alumnes van treballar de manera individual buscant solucions a una sèrie de problemes plantejats, mentre que un altre grup de 48 alumnes va ser subdividit en petits grups que buscaven solucions de manera conjunta a través de *brainstormings*. Els resultats van mostrar que el primer grup havia estat capaç d'aportar una major quantitat d'idees, però que a més a més en el segon, a part de la menor quantitat d'idees sorgides, la pressió del grup havia acabat cohartant la pròpia imaginació dels individus. A Cifuentes, Arturo. "Desmoronando el mito del brainstorming". *Pulso*. [En línia] [Consulta: 6 de desembre de 2013] Disponible a:

<<http://www.pulso.cl/noticia/opinion/2013/09/4-29250-9-desmoronando-el-mito-del-brainstorming.shtml>>

<sup>174</sup> L'estudi va ser publicat a Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?. *Administrative Science Quarterly*, 23-47.

<sup>175</sup> Marin, Mario. ¿Es el brainstorming ineficaz?. *Innovando.net*. 14 de març de 2012. [En línia] [Consulta: 6 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://innovando.net/es-el-brainstorming-ineficaz/>>

<sup>176</sup> S'entén per *social loafing* la tendència de les persones a posar menys esforç quan són part d'un grup.

<sup>177</sup> Aquesta tècnica deriva del que es coneix com la *matriu morfològica de la creativitat*, i va sorgir en l'àmbit de l'astrofísica i les investigacions espacials, com a tècnica combinatòria d'ideació creativa. Es considera a l'astrofísic Fritz Zwicky el pare d'aquesta metodologia que ja s'aplicava als anys quaranta.

*Butterfly* (Bassat Ogilvy Comunicació) o el *Brand Asset Valuator* (eina del grup Young & Rubicam del qual forma part Burson-Marsteller). Algunes d'aquestes eines són però mètodes procedimentals per seguir a l'hora d'elaborar propostes de relacions públiques, més que tècniques de creativitat pròpiament dites. Pel que fa a la *Blue Cow*, en canvi, el seu creador el descriu com un *workshop* dirigit específicament a formar en creativitat als empleats de l'agència,

I have always believed in the need to teach creative thinking to colleagues. In 2000 I developed the 'Blue Cow' workshop in creative thinking which I taught to 150 colleagues in London. Later I taught the workshop in the USA, Canada, Germany, Norway and Holland. [A3]

Malgrat que en algunes agències existeixin aquestes metodologies pròpies del grup a nivell internacional, sorprèn descobrir que això no implica que la seva aplicació estigui estesa entre les oficines locals ubicades a l'Estat,

Aquí tenim una sort com a grup, que és que sí que disposem d'eines que són comunes a totes les companyies del grup [...]. Aquestes tècniques van canviant, ens les donen a conèixer als directius de la companyia, ens en fan formació a alguns seminaris... I algunes d'aquestes tècniques penses que poden ser útils i les apliques, i d'altres menys. [B2]

A Apple Tree Communication, una de les agències de capital nacional entrevistades a l'Estat, s'ha apostat també per una metodologia creativa pròpia que han batejat com a *Forget the box*. En aquest cas, la metodologia intenta oblidar-se de la manida idea *Think Outside the Box*<sup>178</sup>. Tal com manifesta la seva directora creativa i sòcia, "si todo el mundo está pensando *outside the box*, todos están haciendo lo mismo otra vez. *Forget the box* implica hacer estallar esta caja que tengas en tu mente, porque esta caja no existe. [...] No hay limitaciones" [C1].

Si ens fixem en els resultats de l'estudi *Creativity in PR: A Global Study* (The Holmes Report, 2012 i 2013) es detecta una major aplicació de diversitat de tècniques creatives entre els professionals de les relacions públiques enquestats. A l'edició de 2012<sup>179</sup>, també a molta distància del *brainstorming* –citat pel 86% dels enquestats–, es menciona el focus en l'*insight* (54%), els *random stimuli*<sup>180</sup> (36%), les *associacions morfològiques* (27%) i el *brainstorming a la inversa* (19%).

Malgrat que als estudis de The Holmes Report (2012 i 2013) no s'especifica què s'entén al sector per *insight*, com hem vist al *Marc teòric* és un concepte que s'empra de manera habitual en l'àmbit publicitari i que ha estat abordat també des de la psicologia, precisament per descriure una de les fases del procés creatiu (veure *Marc teòric*). Sternberg (1988), per exemple, apunta que es tracta de la funció dels components cognitius d'adquisició de coneixement, essent claus per saber seleccionar els elements importants, saber combinar-los i saber comparar les solucions actuals amb les prèvies (recollit a Huidobro, 2004:21). Des del màrqueting i la publicitat, l'*insight* adquireix un significat diferent i s'empra bàsicament per descriure les necessitats -moltes vegades ocultes- del consumidor (veure Hackley, 2003; Stone, 2004). Com explica López Vázquez (2007), l'*insight* és un concepte que es relaciona amb la publicitat emocional<sup>181</sup> i que ha revolucionat les tècniques per conèixer el consumidor de manera profunda, indagant en les seves necessitats, expectatives i frustracions, per satisfer necessitats racionals i emocionals a nivell conscient i inconscient. No sabent si aquesta és la interpretació que en fa l'estudi de The Holmes

<sup>178</sup> La descripció de l'expressió *Think outside the box* s'ha realitzat al capítol *Presentació de resultats de la Fase C*.

<sup>179</sup> S'agafen les dades de l'edició de 2012 perquè a la del 2013 no s'especifiquen els percentatges.

<sup>180</sup> Tot i que els autors de l'estudi van optar per emprar el terme *random stimuli*, es tracta de les associacions remotes descrites per Mednick (1962)

<sup>181</sup> L'autora entén la publicitat emocional com aquella que és dirigeix als desitjos, anhels i aspiracions internes dels individus (López Vázquez, 2007:29).

Report (2012 i 2013) nosaltres proposem que en relacions públiques l'*insight* sigui entès com un recurs creatiu que permet identificar els motius (conscients o inconscients) d'una determinada conducta per part d'un públic objectiu, per posteriorment intensificar-los o modificar-los.

Seguint amb quins són els altres mètodes creatius emprats pels professionals de les relacions públiques enquestats a l'estudi de The Holmes Report, s'observa que molt per sota del 20% indica emprar altres tècniques com els *sis barrets* (De Bono, 1988) o l'*SCAMPER* (Eberle, 1996). Creiem, però, que s'hauria de verificar si la major freqüència en que es cita l'aplicació d'algunes tècniques als estudis de The Holmes Report (2012 i 2013) és degut a que efectivament fora d'Espanya s'apliquen més tècniques de creativitat o pel fet que la metodologia de l'estudi es basi en una enquesta on en aquesta pregunta s'oferia una bateria de 10 tècniques per escollir; mentre que a la nostra investigació el guió emprat en les entrevistes en profunditat es basa en preguntes obertes.

Independentment d'aquestes qüestions metodològiques, però, els directors creatius internacionals entrevistats al llarg de la nostra investigació es lamenten de la omnipresent associació en el sector entre *brainstorming* i creativitat, recordant que la tècnica descrita per Osborn (1953) és només una de les moltes que es poden utilitzar per tal d'estimular la generació d'idees en relacions públiques. Així, animen als professionals que treballen en el sector a conèixer-ne i aplicar-ne quantes més millor. Algunes de les tècniques que recomanen aquests directors creatius entrevistats són: el *check-list* (Osborn, 1962) -del qual en deriva l'*SCAMPER*-, els *sis barrets* de De Bono (1988) i els *ideatoons* (Michalko, 2001). També fan referències a alguns autors concrets, com ara els exercicis per a la resolució de problemes descrits per Van Gundy (2005), les tècniques que recopila en el seu llibre Higgins (1994) i les obres d'autors com Evans (1991) i Frommer (2011). Més enllà de les tècniques creatives concretes, també aposten per potenciar en el sector el focus en l'*insight* a l'hora d'enfrontar-se al problema de relacions públiques plantejat pel client. Tal com expressa un dels entrevistats, "*lateral thinking techniques*<sup>182</sup> which start from a position of *insight* into the needs and desires of the target will deliver the right results" [A4a].

En el que també coincideixen els directors creatius entrevistats és que és recomanable variar en l'ús de les tècniques de creativitat evitant així aplicar sempre les mateixes, "there are hundreds of techniques for creative thinking. It is important to vary and rotate the techniques you use, to help keep the thinking process fresh" [A3].

Si ens fixem en la bibliografia especialitzada, els autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005), proposen una sèrie de tècniques, tant individuals com grupals, entre les que també inclouen el *check-list* (Osborn, 1962), els *mapes mentals* (Buzan, 1994), l'*SCAMPER*, els *role playings*, la *lliure associació* i els *jocs de paraules*. Per la seva banda, Moriarty (1997) recomana aplicar tècniques com la *sinèctica* (Gordon, 1971), els exercicis proposats per De Bono i els recopilats a *Thinkertoys* (Michalko, 2006).

Green (2010) també manifesta que els professionals de les relacions públiques podrien emprar moltes altres tècniques de creativitat, algunes de les quals, ja han estat citades també pels directors creatius entrevistats: el *check-list* (Osborn, 1962), el *brainwriting* (Greene, 1987; Geschka, 1996), la tècnica dels *sis barrets*, les *PO - inversió, exageració, distorsió...* (De Bono, 1992), els *mapes mentals*, la *Nominal Group Technique-NGT* (Delbecq et al., 1975) i l'*SCAMPER*. Altres mètodes que recomana, tot i aplicar-se normalment en la investigació sobre els consumidors i no tractar-se pròpiament de tècniques de creativitat, són enfocar el problema partint de la *piràmide de necessitats* (Maslow, 1954) i la *Unique Selling Proposition-USP* (Reeves, 1964).

---

<sup>182</sup> La descripció del concepte de *pensament lateral* (De Bono, 1991) es troba a l'apartat *Teories de la creativitat*, del capítol *Marc teòric*.

Aquestes tècniques, moltes d'elles similars a les que s'apliquen al sector de la publicitat; són variacions de mètodes proposats ja als anys 60 des de l'àmbit de la psicologia, l'enginyeria o el *management*. En aquest sentit, existeixen nombrosos materials que les recopilen i que són fàcilment accessibles (veure per exemple les 60 tècniques recollides per Caricom<sup>183</sup> o les 70 que defineix The Creative Problem Solving Group<sup>184</sup>). De totes maneres, convé recordar que les tècniques de creativitat són només eines i mecanismes que poden ajudar a incrementar el nivell creatiu de les propostes i programes de relacions públiques, però que per tal de fomentar la creativitat és necessari que s'adoptin mesures de gestió encaminades a crear un entorn creatiu dins les consultores en comunicació i relacions públiques, com veurem al capítol de *Conclusions*.

### 9.7 El director creatiu: una figura que genera controvèrsia en el sector

La nostra investigació empírica posa de relleu que la conveniència de l'existència de directors creatius en les empreses consultores de comunicació i relacions públiques genera opinions confrontades entre els professionals entrevistats. Així, responent a la Pi6 [*Quina és l'opinió dels directius que treballen en empreses consultores en comunicació i relacions públiques sobre la figura del director creatiu en el sector?*] alguns dels entrevistats consideren que la seva figura representa una aposta per la creativitat, mentre que d'altres argumenten que la creativitat és (o hauria de ser) una qualitat inherent a tot professional de les relacions públiques i que, en conseqüència, no és necessària l'existència d'un rol específic dins les agències. Així ho manifesta una directora d'oficina quan expressa que, "la creatividad es tan importante que la deben tener todos, sobre todo los ejecutivos que trabajan en la elaboración de propuestas y planes de comunicación" [B3].

Lligada a aquesta qüestió hi ha també la reflexió al voltant de la Pi7 [*Existeix la figura de director creatiu dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques? Quines són les seves funcions? I si no existeix aquesta figura, qui assumeix les seves funcions?*]. A partir del propi coneixement del sector i de les dades recopilades en les entrevistes, sembla que actualment són molt poques les empreses consultores en comunicació i relacions públiques a l'Estat espanyol que compten amb directors creatius entre les seves plantilles, una figura que, en canvi, sí que és habitual dins l'estructura clàssica d'una agència de publicitat. Pel que fa a les empreses del sector que han format part del nostre estudi a l'Estat, 16 de 19 no tenen aquesta figura dins les seves estructures ni ningú que exerceixi les funcions pròpies d'un director creatiu. Una de les possibles explicacions és que enfront de l'habitual divisió en departaments creatius, de comptes i de planificació de mitjans pròpia de les agències de publicitat, en aquestes consultores de relacions públiques la divisió és bàsicament de comptes i per àrees d'especialització, quelcom per altra banda habitual en el sector (veure Arceo Vacas, 2004).

A nivell internacional, però, les dades aportades per l'estudi The Holmes Report (2013) mostren dades lleugerament diferents ja que un 34,7% dels professionals enquestats afirmen que a les seves agències existeix la figura del director creatiu, malgrat el 45,5% assevera que aquesta figura no és necessària en el sector (creença que coincideix com hem vist amb la predominant entre els directius que hem entrevistat a l'Estat).

<sup>183</sup> Calwell, Gary. *60 creative problem solving techniques*. Claricom. [En línia] [Consulta: 9 de febrer de 2014] Disponible a: <<http://www.claricom.com.au/wp-content/uploads/2010/06/60-Creative-Problem-Solving-Techniques.pdf>>

<sup>184</sup> The Creative Problem Solving Group (2002). *Toolbox for Creative Solving Problem*. [En línia] [Consulta: 9 de febrer de 2014] Disponible a: <[http://www.bluegreenlearning.com/bluegreenlearning-com/\\_img/Chapter\\_2\\_Applying\\_tools.pdf](http://www.bluegreenlearning.com/bluegreenlearning-com/_img/Chapter_2_Applying_tools.pdf)>

Excepcionals són les 3 de les 19 agències que han conformat la nostra mostra a Espanya on tenen incorporada la figura del director creatiu. Es tracta d'agències que formen part del grup de les més premiades en categories de relacions públiques, malgrat dues d'elles, com hem vist, no s'autodefineixen com a agències de relacions públiques, sinó que es presenten com a agències de publicitat creativa que ofereixen serveis integrals de comunicació. Com un dels entrevistats comenta,

Como las agencias son conscientes de que es importante para conseguir y retener clientes poder ofrecer creatividad, pues algunas han creado esta figura [la del Director Creativo], aunque es relativamente reciente en España. [...] su papel se basa en dos cosas: en primer lugar, en estar en los grandes *pitches* para desarrollar la estrategia creativa para un cliente; y, en segundo lugar, en formar en creatividad a los miembros de la agencia [...] [C9]

Algunes de les causes que apunten els directius del sector entrevistats per justificar la no incorporació d'aquesta figura en el sector són les limitacions derivades de l'estructura, la mida i els recursos. Però, com a causa principal es detecta que la gran majoria dels directius entrevistats no troben a faltar la figura del director creatiu a les seves oficines. En primer lloc, perquè opinen que es tracta d'una figura pròpia de les agències de publicitat i no de les relacions públiques, quelcom que creiem és una conseqüència d'un dels estereotips de la creativitat mencionats anteriorment i que vincula la creativitat amb el sector publicitari. En segon lloc, perquè creuen que comportaria uns costos massa elevats. I, en tercer lloc, consideren que els qui han d'aportar la creativitat, com ja s'ha apuntat, són tots els membres dels equips de comptes,

En relaciones públicas, no entenc quin rol juga un director creatiu. No li veig el sentit. Ni m'he trobat mai amb cap agència que en tingui. És un concepte que veu molt del món de la publicitat. [B9]

[...] creo que la creatividad es tan importante, que la deben tener todos. Bueno, todos lo que están en la preparación de propuestas. [...] Las personas que lo hacen, si no son creativas, no hay manera de que salgan adelante. Entonces, delegar esto en una persona que es la que te hará la creatividad, cuando tu eres quien haces la ejecución, pues no creo que funcione. [B3]

Nosotros lo que debemos hacer es que nuestros equipos de cuentas utilicen más la creatividad, dediquen más tiempo a pensar en algo novedoso, distinto, atractivo... pero deben ser los equipos de cuentas. [B1]

Per altra banda, els qui exerceixen de directors creatius en agències de relacions públiques de fora de les nostres fronteres, també reconeixen que és difícil trobar oficines que puguin justificar les despeses de tenir una persona exclusivament dedicada a la creativitat, tot i que consideren que si aquesta figura no es generalitza és, principalment, per falta de tradició.

Dins la majoria d'agències que formen part de la nostra mostra són els directors de comptes qui s'encarreguen també de liderar els processos creatius i de decidir quines són finalment les idees que es presentaran al client. En definitiva, recau també en els professionals de comptes la necessitat d'aportar creativitat a les propostes de relacions públiques. Tal com apunta un dels entrevistats, "La creativitat sorgeix de comptes, de la gent que coneix les necessitats del client" [B6].

Però, tots els membres dels equips de comptes són conscients que la creativitat és una competència que se'ls requereix? Disposen dels coneixements i recursos necessaris que els permetin estimular el potencial creatiu d'ells i dels seus equips? Per a respondre a aquestes preguntes caldria realitzar una investigació centrada en aquest



col·lectiu; però segons els directius creatius internacionals entrevistats existeix una mancança de coneixements generalitzada.

Tot i que en els organigrames de la majoria d'oficines d'agències de relacions públiques no existeix la figura del director creatiu, en el moment d'iniciar la nostra recerca, ja vam detectar que algunes de les grans agències de relacions públiques internacionals (Burson-Marsteller, Weber Shandwick, Hill + Knowlton Strategies, Bassat Ogilvy PR, Ketchum...) sí que compten amb directius creatius a les seves seus dels Estats Units o fins i tot del Regne Unit, els quals bàsicament ofereixen un servei d'assessorament a nivell continental o internacional. És així com vam configurar la mostra de la Fase A. Quelcom que, per altra banda, hem vist confirmat a les fases B i C, quan els directius entrevistats a l'Estat diuen conèixer que existeix algú exercint aquestes funcions als *headquarters* de la seva companyia.

[...] la nostra agència a Nova York, amb 150-200 treballadors, té un equip creatiu que es dedica a fer propostes per grans clients. Propostes vol dir creativitat. Propostes vol dir que tenen temps, dediquen recursos i analitzen tots els problemes que hi puguin haver al voltant d'un projecte. Aquest és el màxim... és l'ideal. [C6]

Quines són, doncs, les funcions d'un director creatiu en relacions públiques? Els directius creatius internacionals entrevistats en la Fase A comenten que les seves funcions es centren en l'organització de tallers pràctics sobre creativitat dins de la companyia, la implantació de programes innovadors, la investigació sobre noves tendències en comunicació i l'elaboració de propostes comunicatives puntuals. Actuen de vegades, doncs, com a consultors sènior de l'agència assessorant a determinats clients. Una altra de les seves funcions és la d'exercir com a *facilitadors* de la creativitat, ajudant als empleats de la companyia i també als clients al llarg de tot el procés creatiu. La finalitat doncs d'aquesta figura dins l'organització, no és tant la de planificar propostes per a clients potencials, o la d'executar tècniques de creativitat, sinó motivar i formar a nivell creatiu a tot l'equip que treballa dins l'agència.

I provided creative and strategic direction, facilitated workshops and brainstorming, and ran training courses in creative thinking and writing. [A1]

I was always available to discuss client briefs, to act as an extra pair of eyes to make sure we were looking in the right place for ideas. I was also encouraged to challenge colleagues' thinking, to help ensure they were following the right strategy and being bold in their thinking. [A3]

I work with account teams [...] to develop creative program ideas for clients. I also work with our business development team on the creative process for securing new clients. Finally, I am also part of the agency's broader Creative Community that connects staffers around the world who have roles devoted to creativity for sharing best practices. [A4]

A l'Estat, els directius d'agències multinacionals entrevistats tenen constància d'aquesta figura a nivell internacional dins la seva pròpia empresa, però expliquen que no hi tenen un contacte massa directe en el moment de preparar propostes de comunicació per als clients.

Altrament, i lligat segurament als estereotips que existeixen encara al sector i que hem descrit a l'inici d'aquest capítol, encara avui hi ha directius del sector que confonen la missió d'un director creatiu amb les tasques pròpies dels dissenyadors gràfics o de coordinadors artístics i escenògrafs que col·laboren en l'elaboració de peces gràfiques o en l'organització d'un esdeveniment. Sembla existir, doncs, certa confusió sobre el terme i les funcions que hauria d'exercir un director creatiu en relacions públiques.

Una confusió que és també habitual entre bona part de la societat i que com ja hem apuntat amb anterioritat, veu de la concepció de la creativitat com a quelcom vinculat al món de l'art (Tatarkiewicz, 2002).

Però és que entre els mateixos directores creatius internacionals entrevistats, tampoc hi ha consens sobre la idoneïtat de la implantació d'aquesta figura en el sector. Alguns consideren que allò vertaderament necessari és que la creativitat s'impulsi de manera generalitzada dins les agències i que compti amb el recolzament dels seus màxims directius. D'altres creuen que els directores creatius sí que són necessaris, sobretot per tal d'evidenciar a nivell intern la importància d'impulsar processos creatius dins les agències, tenint present que els equips de comptes moltes vegades no tenen ni el temps ni els coneixements suficients per a aplicar-los correctament.

Public relations agencies need someone to constantly promote and encourage campaign ideas that push the industry forward. This person can be any senior leader: a Creative Director, CEO, Office Leader or Senior Account person. Regardless, any good agency needs senior leadership to recognize the value of break through creative and push their clients to realize it too. [C4]

Caldrà veure si en el futur la figura del director creatiu s'implanta en el sector de les relacions públiques. De moment, sembla que només està incorporant-se en agències molt grans o en aquelles que també ofereixen serveis publicitaris. No obstant, convé recordar que la figura del director creatiu tampoc no ha existit sempre dins del sector publicitari. De fet, en els seus orígens, els professionals de la publicitat eren bàsicament directores d'art, i no va ser fins més endavant quan es va establir el tàndem director d'art - *copy* impulsat per Bill Bernbach als anys cinquanta (Castellblanque, 1996). Més endavant, la figura del director creatiu es va crear com a coordinador dels equips creatius dins les agències de publicitat. Així mateix, és una tendència creixent en algunes agències de publicitat la incorporació a les seves plantilles de la figura del *planner* o planificador estratègic, que s'encarrega de definir l'estratègia de comunicació a partir d'investigar els públics objectiu.

Pensem doncs que si les estructures de les agències en el sector publicitari s'han adaptat a les noves necessitats comunicatives dels clients i del mercat, podria ser que en el futur es reestructurin també els organigrames de les empreses que ofereixen serveis de relacions públiques i de consultoria en comunicació. Que això passi per crear departaments creatius, sembla en aquests moments poc probable.

El que de moment podem afirmar és que la figura del director creatiu a les oficines espanyoles, on les més grans tenen entre 40 i 50 treballadors, es veu a dia d'avui un luxe inviable, més encara quan bona part dels seus directius no en perceben la rendibilitat. Com apunta un director d'oficina, el fet de no disposar d'aquesta figura és més una conseqüència de la mida del mercat, que d'una decisió estratègica. Apuntem doncs com a possibles línies de recerca futures, estudiar si els canvis econòmics i tecnològics que afecten el món de la comunicació influiran en l'estructura i organització de les consultores de relacions públiques del futur i si, entre aquests canvis, es contemplarà la incorporació de la figura del creatiu. Alguns dels entrevistats al llarg de la nostra investigació semblen apuntar una tendència al respecte quan afirmen que, "s'està fusionant tot [Publicitat i Relacions Públiques]. Arriba un moment que el director creatiu sí que té sentit en una consultora de Relacions Públiques" [C6]; i que "és probable que amb l'evolució natural de les relacions públiques, la companyia que s'ho pugui permetre -i subratllo això últim- tingui a un director creatiu" [B2].

### 9.8 La creativitat té premi? El reconeixement de la creativitat en els premis del sector

La històrica major implantació de la disciplina de les relacions públiques en els països anglosaxons pot explicar el fet que en països com EUA i el Regne Unit existeixin des de fa anys una major quantitat i diversitat de premis destinats a guardonar les millors campanyes, empreses i professionals del sector. Així, als EUA hi trobem exemples com els PRSA Silver Anvil Awards<sup>185</sup>, que organitza la Public Relations Society of America, i al Regne Unit els CIPR Excellence Awards, que convoca el Chartered Institute for Public Relations. També a nivell internacional, organismes com la International Association of Business Communication (IABC) o la International Public Relations Association (IPRA) organitzen certàmens de reconegut prestigi: els IABC Awards<sup>186</sup> i els IPRA Gold World Awards for Excellence in Public Relations.

Tot i així, la rellevància dels premis de relacions públiques pel propi sector sembla ser encara inferior al que tenen els grans festivals de publicitat per les agències de publicitat. De fet, en el sector publicitari, els festivals estan fortament implantats i alguns s'han convertit en referents internacionals. Aquests certàmens actuen com a reconeixement professional i ajuden també a la legitimitat i promoció social de la professió publicitària; a la vegada que serveixen a les agències també com a instrument promocional, ja sigui per fidelitzar i guanyar nous clients, ja sigui per reclutar als millors professionals.

No és estrany doncs que la producció científica sobre premis dins la literatura especialitzada en relacions públiques sigui escassa i que l'impacte dels mateixos en el sector de la comunicació persuasiva hagi estat estudiat bàsicament per autors de l'àmbit de la publicitat Hester (1988), Helgesen (1994), El Murad i West (2003), Tippins i Kunkel (2006), Roca *et al.* (2013), Kilgour *et al.* (2013).

Per tal de buscar una resposta a la PI10 [*Quin paper juga la creativitat en els premis del sector?*] es va preguntar als directius del sector a quins premis solien presentar-se com a agència i es va fer un anàlisi dels principals premis del sector per detectar-ne les categories i els aspectes més valorats pel jurat. L'anàlisi també va permetre esbrinar quines eren les agències més premiades (veure capítol *Metodologia*), unes agències que van conformar posteriorment la Fase C de la nostra investigació. En paral·lel, es van revisar declaracions efectuades per alguns membres dels jurats dels mateixos premis.

Com a resultat, s'observa que les agències que operen a l'Estat que han format part de la nostra investigació solen presentar-se als premis SABRE (que atorga la revista *The Holmes Report*), als premis ADECEC, als European Excellence Awards, i, amb menor freqüència, als premis ASPID (Premios de Publicidad Iberoamericana de Salud y Farmacia), als PR Week Awards, als Cannes Lions, al festival El Sol, Eventoplus i als premis Eurobest. La majoria dels directius entrevistats valora aquests premis positivament, malgrat reconèixer que els requereix una important dedicació de temps, recursos econòmics i humans.

La valoració positiva dels premis del sector augmenta, com era previsible, entre les agències més guardonades, les quals destaquen que els ajuden a guanyar visibilitat, captar clients i atraure nou talent professional. Així mateix, afirmen que aquests certàmens actuen com a element de motivació interna i font d'inspiració. Com apunta un dels directius entrevistats, "los premios son una variable clave para el negocio

<sup>185</sup> PRSA Silver Anvil Awards. [En línia]. [Consulta: 4 noviembre 2011] Disponible en: <<http://www.prsa.org/awards/silveranvil>>

<sup>186</sup> IABC Awards. [En línia]. [Consulta: 15 gener 2011]. Disponible a: <<http://www.iabc.com/about/>>

porque: [...] te traen a buenos profesionales (ayudan a captar talento), que forman buenos equipos, que crean buenos trabajos, que atraen a nuevos clientes” [C4].

Centrant-nos en el paper que juga la creativitat en aquest tipus de premis, s’observa que efectivament la creativitat és un aspecte que es valora en alguns dels premis del sector de les relacions públiques, bé perquè és un element que valoren específicament els membres del jurat (és el cas dels premis SABRE, els PR Week i els European Excellence Awards), bé perquè disposen de categories dedicades a la creativitat (IPRA Gold Awards).

Per altra banda, és important destacar que existeixen premis que en un origen estaven dedicats a la publicitat, però on cada vegada s’inclouen més categories de relacions públiques. És el cas dels Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial o Eurobest, per exemple. A la vegada, premis dedicats exclusivament a la creativitat com els Cannes Lions, El Sol i els Eurobest, inclouen també categories de relacions públiques.

Entre tots els premis existents, són els SABRE Awards, els que compten amb la millor valoració per part dels directius entrevistats a l’Estat. De fet, són percebuts com els que els atorguen més prestigi dins del sector.

Dues de les principals tendències que s’observen en els premis del sector, sobretot en els certàmens de comunicació més global, són la integració de campanyes de publicitat, màrqueting i relacions públiques; així com la major presència d’accions basades en mitjans *online* i xarxes socials, que fins i tot compten ja amb categories pròpies. En aquest sentit, el director de l’edició de 2011 del festival El Sol i president de Bassat Ogilvy Espanya, Enric Pujadas, comentava que en aquests premis es veu un reflex del canvi radical que s’està produint en el sector de la comunicació “amb l’entrada de l’espai digital, on el missatge ha deixat de ser unidireccional per donar cabuda a la participació del consumidor”<sup>187</sup>, fent especial èmfasi en les campanyes amb una forta presència a Youtube o Facebook.

Les tendències observades en les últimes edicions dels premis del sector, apunten que en el futur continuaran incorporant-se noves categories que intentaran adaptar-se també als canvis provocats per l’evolució de la pròpia pràctica de les relacions públiques. Tal com un dels directius entrevistats comenta,

[Las nuevas categorías son] un reflejo de lo que está pasando. En el fondo los festivales son un buen barómetro para saber qué es lo que más demanda el cliente [...] hay tantos desarrollos innovadores que no sabes dónde meterlos. [...] Esto indica que el año que viene se abrirán nuevas categorías seguro que tendrán nombres más extraños, más específicos o más segmentados. [C2]

De fet, ja l’any 2005, qui fou president del jurat dels premis EFI, Rafael Mazón, ja comentava que en les propostes s’observava una tendència cap a la integració de campanyes de comunicació amb execucions compartides de publicitat, màrqueting i relacions públiques,

[...] entre las características más representativas de los casos presentados en este certamen destaca: la complejidad de los casos en el desarrollo de estrategias, mayor utilización de la investigación de mercados, el marketing directo relacional y las relaciones públicas integradas en el programa de marketing y coherencia visual entre todos los medios. Ante la saturación publicitaria los anunciantes han optado por medios que ofrecen una relación más personal como el

<sup>187</sup> El XXVI Festival de Publicidad El Sol se asoma a los cambios de la era digital. *El Mundo*. Del 26 al 28 de maig de 2011. [En línia] [Consulta: 10 de juny de 2011] Disponible a: <<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/05/25/paisvasco/1306338765.html>>

marketing directo y más creíbles como las relaciones públicas. (a Martínez, 2005)

Una realitat a destacar és que en premis dedicats a la creativitat però amb una llarga tradició publicitària (Cannes, Eurobest, El Sol), encara és predominant veure un palmarès copat per agències de publicitat, fins i tot en aquelles categories pròpies de relacions públiques; quelcom que també evidencia la nostra investigació, on dues de les agències entrevistades (Shackleton i Bungalow 25) dediquen bona part de la seva activitat a la publicitat. Un exemple recent el trobem a l'última edició del festival *Eurobest* (2013)<sup>188</sup>, on agències de publicitat com DDB, Publicis, JWT o Saatchi & Saatchi, s'han endut la majoria dels premis en categories de relacions públiques. També en el fet que la campanya guanyadora del PR Grand Prix 2013<sup>189</sup> dels Cannes Lions hagi estat McCann o que la campanya titulada *Caja de ahorros mi colchón*, duta a terme per l'agència VCCP Spain s'hagi endut un Sol d'Or en la categoria de Relacions públiques amb Impacte en Mitjans, en l'edició 2013.

Per altra banda, si ens fixem en les característiques dels jurats dels diversos premis, veiem que aquests estan formats per diversos perfils. En la majoria dels premis els membres del jurat provenen del sector professional, essent majoritàriament directors de consultores de relacions públiques i directors de Comunicació de grans companyies. Focalitzant l'atenció en els elements que més valoren, com s'indica a les bases dels premis i comenten els propis membres dels jurats, es citen l'excel·lència, l'eficàcia i la creativitat de les campanyes; fixant-se especialment en la seva estratègia, planificació, execució i avaluació. Tal com s'indica, per exemple, a les bases dels European Excellence Awards, "the jury will evaluate the creativity, innovation, cost-efficiency and strategy of the projects submitted, to award the best in European communications and PR"<sup>190</sup>.

El fet que la creativitat jugui un paper important en la valoració de les campanyes per part dels jutges ho posa de manifest també Aldo Liguori (2010) un dels membres del jurat dels *SABRE Awards*, quan afirma, "Creativity in terms of ideas and approach; engagement/resonating with the viewer, especially on an emotional level (for the more consumer focused campaigns); campaigns that make people smile and feel good."<sup>191</sup>

Així mateix, als PR Week Awards, tot i no existir una categoria especial dedicada a premiar la creativitat, sí que es valora especialment en les categories de Young PR Professional Of The Year i Consultancy Of The Year, on s'explicita que, "the judges will look for evidence of outstanding achievement in handling PR campaigns, showing creativity, relevance to brief and results. [...] Judges will look for evidence of financial growth, client list growth, client retention, staff retention and PR innovation."<sup>192</sup>

I, com hem apuntat, els IPRA Gold World Awards for Excellence in Public Relations inclouen una categoria específica a la creativitat: "Creativity award: An award is presented annually to an entry that demonstrates outstanding creativity in public relations."<sup>193</sup>

<sup>188</sup> El llistat complet de guardonats a Eurobest (2013) en categoria de relacions públiques pot consultar-se a *Eurobest*. [En línia] [Consulta: 8 de desembre de 2013] Disponible a <<https://www.eurobest.com/winners/2013/pr/?award=99>>

<sup>189</sup> La campanya es titulava "Dumb Ways to Die's" i va ser elaborada per al client Metro Trains Australia per Mc Cann Melbourne.

<sup>190</sup> *European Excellence Awards jury*. [En línia]. [Consulta: 23 de desembre de 2010]. Disponible a: <<http://www.excellence-awards.eu/jury>>

<sup>191</sup> Aldo Liguori és jutge dels premis i cap de Comunicació i Relacions Públiques de Sony Ericsson. The Holmes Report. *SABRE Awards* [En línia]. [Consulta: 14 desembre 2010]. Disponible a: <<http://www.holmesreport.com/sabreblog>>

<sup>192</sup> *PR Week Awards*. [En línia]. [Consulta: 20 de desembre de 2010]. Disponible a: <<http://www.prweekawards.com/>>

<sup>193</sup> *PARA Gold Awards for Excellence in Public Relations*. [En línia]. [Consulta: 31 d'agost de 2011]. Disponible a: <<http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=1427>>

Els entrevistats de les oficines de l'Estat, però, no tenen massa constància que la creativitat de les campanyes es valori d'aquesta manera en els certàmens del sector (inclús a aquells als quals solen presentar-se), la qual cosa s'evidencia quan comenten: "que jo sàpiga, no hi ha premis de creativitat" [B4] o "hi ha tantes categories, que no sé si n'hi ha alguna especialitzada en creativitat" [B9].

Per altra banda, hi ha consultores que han format part del nostre estudi, que opten per no presentar-se a cap premi perquè no en veuen l'utilitat (3/19), la qual cosa argumenten afirmant que són els clients els qui han de ser els protagonistes i no les agències [B6] i [B7].

La nostra investigació ha detectat que existeix també una falta de tradició i un cert recel, per part del sector de les relacions públiques, a presentar-se a festivals de creativitat internacionals, que, si bé és veritat que fins fa poc estaven especialitzats en comunicació publicitària, ja fa anys que incorporen categories on hi tenen cabuda accions de relacions públiques (El Sol, Eurobest o els Cannes Lions). Així ho posen de manifest declaracions com,

Com que és un tema que les agències de publicitat tradicional han abordat tant, i s'han barallat tant per guanyar determinats premis, les relacions públiques en aquest aspecte sempre ens hem vist més apagades. [...] Cal provocar un canvi de xip a les agències. [C6]

Crec que aquests premis [Eurobest, Cannes Lions, El Sol] encara no saben com valorar bé la nostra feina i que, per altra banda, nosaltres [les relacions públiques] com a sector encara no sabem com participar-hi. [B4]

Cal recordar però que el recel que generen certs festivals publicitaris no només prové d'alguns professionals de les relacions públiques, sinó que ha estat subjecte també de reflexió per part d'autors que pertanyen a l'àmbit de la publicitat. En aquest sentit, Griffin i Morrison (2010) subratllen que els premis a la creativitat han d'anar també sempre vinculats a l'eficàcia,

"Many industry award shows regard agencies for producing work that's funny or beautiful or represents a unique approach. However, if the advertising isn't doing the job for the client, it's unlikely to remain visible long enough to have a lasting cultural impact." (Griffin i Morrison, 2010:5)

Caldrà veure si en el futur aquest tipus de certàmens, premis i festivals es valoren com una font de prestigi per a les empreses consultores en comunicació i relacions públiques. Mentrestant, les empreses del sector corren el risc de veure com les agències de publicitat continuen acaparant aquests guardons. En aquest sentit, i en referència concretament als Cannes Lions PR Awards, Paul Taaffe, CEO mundial de Hill+ Knowlton Strategies, després de presidir el jurat de l'edició de 2010 comentava que,

"The advertising industry is eating our lunch at these awards and the PR industry has to raise its game. [...] The PR industry has got to wake up and understand that our work can be exceptional and this is an opportunity to showcase that work in the best possible light. We need to do more."<sup>194</sup>

En una línia molt similar s'expressa Carme Miró, directora d'Apple Tree Communications -agència que, igual que Hill + Knowlton Strategies també ha format part de la nostra mostra- quan, després de ser membre del jurat de l'edició de 2013 dels premis Eurobest, comenta que,

---

<sup>194</sup> Hill + Knowlton Strategies. *Cannes Lions PR Jury President Paul Taaffe Calls for Festival Name Change* [En línia]. [Consulta: 22 de juny de 2010]. Disponible a: <Hillandknowlton.com>

“[...] entre las 226 candidaturas a mejor campaña de PR de Europa en el Eurobest, había poquísimas candidaturas de agencias de PR. Y entre los *short-listed*, NINGUNA. Es decir, que aunque exista una categoría de PR en el Eurobest, todas las agencias premiadas son de publicidad. [...] Por lo tanto, el mensaje está claro: ¡¡las agencias de PR tenemos que ponernos las pilas!!”<sup>195</sup>

Una situació de la qual el propi sector és conscient, però que les pròpies consultores entrevistades atribueixen a la falta de tradició. Aquesta tendència, no obstant, alguns dels directius entrevistats preveuen que vagi canviant mica en mica,

[...] En relacions públiques la participació en premis del sector cada vegada anirà a més, però espero que no arribi a ser com als anys 90 en el sector de la publicitat [...] Espero que els clients no triïn a les agències perquè hagin guanyat premis, sinó per la idea que t'estan proposant. [B2]

I crec que aquí [als premis, les consultores de comunicació i RP] encara hi tenim molt de camí per recórrer, perquè les empreses de publicitat i les centrals de mitjans ens estan guanyant terreny, perquè estan guanyant premis que ens corresponen a nosaltres [les empreses consultores en comunicació i relacions públiques]. [B4]

Resta per verificar si la tendència a presentar-se a premis internacionals de creativitat anirà a l'alça en el futur. Nosaltres, a nivell d'hipòtesi, creiem que no serà així fins que els seus directius s'hagin convençut de veure'ls com a elements que els permeten incrementar la notorietat, el prestigi professional en el sector i, de retruc, a captar nous clients.

## 9.9 Limitadors de la creativitat

Si la creativitat, com hem vist, és altament valorada com una qualitat del professional de les relacions públiques, quelcom que tenen en compte els jurats dels premis del sector a l'hora de seleccionar les millors accions de RP i també un element que valoren els clients a l'hora de seleccionar una agència, podem preguntar-nos com és que no es potencia més dins el propi sector.

Els directius d'oficines de l'Estat que hem entrevistat citen com a principals obstacles: la falta de valor per assumir riscos per part dels clients, les limitacions pressupostàries, el fet de no disposar de major quantitat de temps per a dedicar a l'elaboració de les propostes, la falta de formació específica en creativitat, el desconeixement de tècniques de creativitat i la tendència a allò convencional, la hiperespecialització dels equips, la tradició i la resistència al canvi. Aquests resultats són similars als recollits *Creativity in PR: A Global Study* (The Holmes Report, 2012 i 2013) quan mostren en la darrera edició que la manca de pressupost és la causa identificada com a barrera de la creativitat per més del 54% dels professionals enquestats a nivell global; seguida de la falta de temps (44,2%), la poca predisposició dels clients a l'hora d'assumir riscos (43,6%) i la manca d'una identificació clara dels objectius a nivell creatiu expressada per part dels clients (40,7%). Aquestes dades mostren que mentre els clients afirmen que estan insatsifets amb el nivell creatiu de les seves agències de relacions públiques, les agències acusen els clients de no recolzar propostes creatives per la seva aversió al risc. Davant d'aquesta situació, creiem que seria útil que les agències fossin capaces de dur a terme un procés de

<sup>195</sup> Miró, Carme. *Las mejores campañas de RRPP de Europa*. Apple Tree Communications. 13 de desembre de 2013. [En línia] [Consulta: 20 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://www.appletreecomunications.com/es/node/857>>

Verificació de les idees, mitjançant tests de viabilitat (veure Annex 1), que permetessin neutralitzar els recels dels clients.

Com afirmen alguns dels directius que hem entrevistat a l'Estat, hi ha una tendència a "fer les coses com sempre s'han fet" [C4], a "no arriscar si el client es mostra conservador" [B8], a continuar aplicant les mateixes tècniques perquè les pròpies "relacions públiques han estat convencionals i conservadores" [B2]. Creuen que hi ha també "un desconeixement de quines tècniques podríem utilitzar, en part també perquè sempre tenim un límit de temps a l'hora de presentar les propostes" [C9] i que "la realitat actual és que no hi ha recursos [...] per desenvolupar la creativitat en tota la seva dimensió" [C6].

La poca valentia a l'hora d'assumir riscos és un altre dels factors que aquests professionals creuen frenen la creativitat dins els seus equips; però com explica el president d'una de les agències nacionals més premiades "tolerar l'error és la manera perquè la gent s'atreveixi a innovar i a proposar coses que no s'han fet abans" [C4]. El mateix directiu opina que aquesta assumpció del risc és necessària també per part dels clients perquè actualment en el nou context comunicatiu només fugint de les accions tradicionals pot produir-se un impacte diferenciat en audiències cada vegada més saturades,

Yo creo que en comunicación, el riesgo es no arriesgar. [...] cuando decimos que un cliente se arriesga por hacer algo distinto, yo creo que lo que es realmente arriesgado es no ser distinto. [...] el verdadero riesgo está en no arriesgar [C4]

La relació entre l'assumpció de riscos i la creativitat ha estat abordada des d'enfocaments científics per El-Murad i West (2003). El seu estudi empíric, centrat en l'àmbit publicitari, detectà que existia una relació directa entre la capacitat per assumir riscos i els creatius que havien estat més guardonats. Per altra banda, l'estudi posava de manifest que els clients solen mostrar-se més recelosos a l'hora d'assumir riscos que els creatius, mostrant-se a la vegada els clients més petits més oberts a assumir riscos. Estudis més recents com els duts a terme per Sasser *et al.* (2013) aporten resultats en aquesta mateixa direcció.

Si ens fixem ara en els elements més destacats com a obstacles per a la creativitat per part dels directors creatius internacionals, veiem que la necessitat d'assumir riscos, també identificada en l'estudi de Daymon (2001), és quelcom imprescindible si es vol augmentar la qualitat creativa. Tal com afirma un d'aquests directius,

I see [...] clients and agencies trying the same tactics over and over, and somehow expect the repetition to increase business results. By its very definition, there is no such thing as a Big Idea wich is safe. A Big Idea must break the rules, be risky, and more than likely, cause lots of people to be anxious. [A1]

Aquests directors creatius també mencionen el temps com un element limitador de la creativitat en relacions públiques, però, tal com un d'ells manifesta també, "el temps pot actuar com el nostre enemic en dues direccions: (1) massa poc temps pot produir angoixa i reduir el període necessari perquè s'esdevingui el procés creatiu (limitant la ideació a un únic *brainstorming*, per exemple); [però] (2) massa temps pot dur a pensar massa" [A4d]. Realitzant una especial menció a com el temps dedicat al procés creatiu influeix en el resultat final i referint-se específicament a la relació amb els mitjans de comunicació, un altre dels directors creatius opina que en relacions públiques "la pressió del temps actua en contra de la creativitat quan s'està subjecte a l'agenda dels mitjans de comunicació, la qual cosa provoca que s'hagi de pensar molt ràpid i sovint sense disposar dels mesos amb què compten els publicitaris a l'hora de dissenyar campanyes" [A1].



Per altra banda la hiperspecialització dels equips per sector dels clients, és citada per part dels directors creatius com un obstacle per deixar fluir la creativitat dels professionals que treballen dins les agències. L'excessiva vinculació amb els clients dels equips de comptes creuen dificulta a aquests a l'hora d'agafar perspectiva i buscar solucions diferents. Com apunta un d'ells, "quan es treballa amb massa especialistes i divisions, pots caure en moltes ineficiències" [C4]. De manera similar s'expressa un altre dels entrevistats, quan afirma que "by becoming so ingrained with a client and their business, they [the account executives] become less and less able to be creative. The old adage is true: The more you know about a topic, the less creative you'll be" [A1].

La manca de formació específica en teories, models, processos i tècniques de creativitat és també quelcom que els mateixos directors creatius identifiquen com a part del problema. I arriben a la conclusió que, dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, sembla que la creativitat no es pren tan seriosament a nivell formatiu com altres temes (com ara els idiomes). Com reflexiona un dels entrevistats,

Most people have no articulate and specific idea what creativity is. And yet, we expect people to be able to perform creativity. You wouldn't expect an employee to perform any other skill without training, why creativity? [...] I'm always amazed when I'm brought in to talk about agencies' training calendars, and creativity – one of the things which ranks very high with employees – never seems to get on to a final list of "acceptable" training curricula. [A1]

La formació en creativitat, però, recorden que no només hauria de potenciar-se dins les pròpies consultores, sinó que caldria que s'estimulés en tots els àmbits educatius, des de l'educació infantil fins als estudis universitaris. Quelcom que com hem vist reclamen autors com Echevarría (1995), Robinson (2005, 2007) i Porcar de Yelós (2008). Tal com un dels directors creatius manifesta, "No crec que cap dels professionals disposi de les competències creatives necessàries, però és també perquè el propi sistema educatiu no encoratja el pensament creatiu" [A3].

Existeix unanimitat entre els directors creatius internacionals [4/4] a l'hora d'identificar la negativitat com la principal barrera de la creativitat dins les consultores de relacions públiques. La negativitat es troba, segons indiquen els directors creatius entrevistats, en les actituds dels superiors quan actuen censurant les noves idees; però també en la manca d'autoconfiança en les pròpies habilitats creatives dels professionals que hi treballen identificats com a bloquejos emocionals de la creativitat (Van Oech, 1987). De fet, la por a fer el ridícul, el temor a l'opinió dels superiors i el desig d'adaptar-se a la norma acceptada són alguns dels bloquejos de la creativitat que Simberg (1965) ja identificava i que sembla afecten també els professionals de les relacions públiques.

Pel que fa a elements que es perceben com a estimuladors de la creativitat, alguns dels entrevistats creuen que pot ajudar el fet que els equips de comptes viatgin i vegin com s'aborden les relacions públiques en d'altres països i que dins l'agència s'intercanviïn experiències i s'expliquin casos d'èxit. Així mateix, alguns d'aquests directors valoren positivament la formació específica en la matèria, barrejar equips i que aquests no estiguin massa especialitzats en sectors concrets. L'estudi elaborat per The Holmes Report (2013) identifica també algunes de les mesures que podrien aplicar-se per a millorar el nivell creatiu de les agències, entre elles i citades de major a menor: focalitzar-se més en l'*insight* (33,2%), assumir més riscos (32,4%), incrementar els pressupostos (30,4%), augmentar els coneixements en eines creatives (28,8%), dedicar més temps a la creativitat (24,6%), educar els clients (24,3%), crear més estímuls externs (17,9%) i clarificar els brífings dels clients (17,9%).

Com veurem seguidament al capítol de *Conclusions*, potenciar la creativitat en el sector passaria per neutralitzar tots els elements limitadors identificats. Malgrat això, fins que no es produeixi un canvi en la pròpia percepció de la creativitat per part del sector (una percepció que, com hem vist a l'inici d'aquest capítol, encara està distorsionada per certs estereotips), això serà molt difícil. Les aportacions que es presenten al capítol següent tenen com a objectiu assentar les bases per a una concepció de la creativitat basada en criteris científics, així com proposar alguns principis destinats a millorar-ne la gestió dins les agències i consultores de relacions públiques.

## 10 Conclusions

### Introducció

L'objectiu principal perseguit en aquesta tesi ha estat descobrir el paper que juga la creativitat en relacions públiques, fixant-se específicament en com es concep i gestiona la creativitat en les empreses del sector. La rellevància dels resultats obtinguts provindria del fet que existeix poca recerca prèvia sobre aquest objecte d'estudi. A la vegada, la present investigació és pionera a l'Estat, realitza una aproximació al fenomen des d'una perspectiva qualitativa centrada en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques i aporta com a complement rellevant la visió de directors creatius del sector a nivell internacional.

Partint de la revisió de la literatura especialitzada es va configurar el *Marc teòric*. En veure que existia poca bibliografia especialitzada en l'objecte d'estudi, es va completar la revisió teòrica amb l'estudi de les principals teories sobre la creativitat (principalment les aportacions fetes des de la psicologia, la publicitat i el *management*) i també estudiant els principals autors de la disciplina de les relacions públiques.

### 10.1 Síntesi metodològica

Fou la detecció de pocs estudis empírics sobre l'objecte d'estudi, el que provocà que optéssim per un estudi exploratori basat en metodologia qualitativa, emmarcat concretament en la *Grounded Theory* o Teoria fonamentada. Seguint els principis d'aquesta corrent metodològica i observant l'estat de la qüestió, vam procedir a iniciar el treball de camp en paral·lel al procés d'aprofundiment en el marc teòric, de manera que les dades recollides ens ajudaven a buscar nous temes en la bibliografia.

Partint dels postulats metodològics de la *Grounded Theory*, la recerca va començar sense hipòtesis sinó amb Preguntes d'Investigació [Pi] centrades en conèixer com es percep i s'aplica la creativitat en el procés de relacions públiques, quines tècniques de creativitat solen emprar els seus professionals, com s'avalua, si es considera una competència professional, quins elements creuen encoratgen i limiten la creativitat, i quin pes té en els premis del sector. A la vegada, s'ha perseguit esbrinar si existeixen directors creatius a les consultores de relacions públiques, quines són les seves funcions i conèixer si es considera una figura necessària en el sector.

Per aproximar-nos al nostre objecte d'estudi, vam centrar-nos en les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, tenint però present que el sector es compon també de departaments integrats de comunicació dins les pròpies organitzacions. Els professionals que treballen en aquests departaments poden formar part de futures línies de recerca.

- *Fase A*. Observant el sector específic de les consultores i agències que operen a l'Estat, en un primer moment vam plantejar-nos entrevistar als seus directors creatius, tot i que per l'experiència prèvia en el sector, sabíem que no era una figura habitual. Va ser així com vam plantejar-nos buscar l'opinió de directors creatius a nivell internacional, entre els quals finalment vam entrevistar 9 professionals pertanyents a 4 agències: qui va ser director creatiu a escala mundial de Burson-Marsteller, qui ha estat durant deu anys director creatiu de Hill + Knowlton Strategies ubicat a Londres, també a la directora creativa de Weber Shandwick i a membres del departament creatiu de

Ketchum Internacional situat a l'oficina de Nova York, entre els quals es trobava el Global Director of Strategic and Creative Planning<sup>196</sup>. Les seves opinions ens van aportar dades riques en informació, al tractar-se d'alguns dels pocs experts especialitzats a nivell professional que, a la vegada, ens han guiat en la cerca de bibliografia especialitzada en creativitat.

- *Fase B.* Per tal d'aprofundir en el *management* i la gestió de la creativitat dins les oficines de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, vam procedir a entrevistar a directius d'oficina d'empreses que operen a l'Estat. En un primer moment vam centrar-nos en directius de grans consultores del sector, agafant com a criteri de selecció les que comptaven amb un major nombre d'oficines i empleats. En aquesta segona fase vam entrevistar a 9 professionals: als directors de l'oficina de Barcelona de Bassat Ogilvy Comunicació, Burson-Marsteller i Edelman; a la codirectora de l'oficina de Barcelona de Tinkle, a la vicepresidenta i directora de l'oficina de Barcelona d'Inforpress, a la directora d'estratègia i desenvolupament d'Interprofit, al director general de Hill + Knowlton Strategies Espanya i a la sòcia fundadora d'Equipo Singular. Per a completar l'estudi, vam entrevistar també a la presidenta d'ADECEC.
- *Fase C.* Per tal de completar la investigació i cercar més dades sobre com es gestiona la creativitat en el sector, vam entrevistar també als màxims directius de les agències que han estat més guardonades en categories de relacions públiques en els premis i festivals del sector, premis alguns d'ells centrats en la creativitat. Els professionals entrevistats en aquesta última fase foren 10, entre Madrid i Barcelona, concretament: l'Executive Creative Director i sòcia fundadora d'Apple Tree Communications, el director general de Bungalow 25, un Soci i director sènior de Llorente & Cuenca, el president de Shackleton, el director general i soci fundador de Torres y Carrera, el director de l'oficina de Barcelona de Porter Novelli, el Managing Partner Iberia de Kreab & Gavin Anderson, el conseller delegat d'Estudio de Comunicació, la directora de l'oficina de Barcelona de Clotet-Ketchum, i el conseller delegat i vicepresident d'ACH.

## 10.2 Paradigmes fonamentals de recolzament

La revisió de la bibliografia va fer que ens adonéssim que, des de fa més de 30 anys, la creativitat ha estat considerada una avantatge competitiva en l'àmbit empresarial (Golan, 1982; Amabile, 1983; Mumford i Gustafson, 1988; Woodman *et al.*, 1993; Ford, 1996; Cummings i Oldham, 1997; Kotler i De Bes, 2004; Nussbaum, 2005; Pink, 2005; Breitenberg, 2006; Florida, 2010; De Bono, 2011), així com un component crucial del sector publicitari (veure la recopilació que en fan El-Murad & West, 2004). Tot i així, la creativitat ha rebut molt poca atenció per part de la literatura científica especialitzada en relacions públiques. La investigació sobre com es gestiona en el sector és extremadament escassa la qual cosa provoca que els seus autors coincideixin a afirmar que cal dedicar-hi més recerca empírica (veure Daymon, 2001).

De fet, quan es revisen obres que s'han convertit en autèntics referents en l'àmbit de les relacions públiques (Grunig i Hunt, 2003; Cutlip *et al.*, 2006; Wilcox *et al.*, 2012) s'observa que la creativitat es menciona de manera molt tangencial i que, quan hi apareix, bàsicament és per a referir-se a una de les qualitats que hauria de tenir el professional de les relacions públiques. Al contrari del que succeeix en la majoria de la literatura especialitzada en comunicació publicitària, en cap dels manuals de

---

<sup>196</sup> Els membres del departament creatiu internacional de Ketchum entrevistats són, concretament, el *Global Creative Initiatives Specialist*, dos *Creative Directors*, l'*Executive Vice President and Global Director of Strategic and Creative Planning* i el *Global Creative Initiatives Manager*.

relacions públiques esmentats no es fa referència a teories de la creativitat (veure Leichliter, 2001:1). Tant és així que, si bé es menciona el *brainstorming* en algunes d'aquestes obres com una de les tècniques que es poden aplicar durant el procés de relacions públiques (tècnica que per altra banda està essent qüestionada des d'estudis experimentals recents<sup>197</sup>), no s'hi descriu cap altra tècnica, ni es citen els autors que han investigat sobre creativitat ni tampoc es fa referència a les diferents fases del procés creatiu.

La manca d'una aproximació científica a la creativitat en relacions públiques contrasta amb un creixent interès per part del sector professional; on la creativitat s'identifica com un dels principals reptes als quals la indústria ha de fer front actualment, tal com manifesta Arun Sudhaman (2013), *managing editor* de la reconeguda revista del sector professional *The Holmes Report*,

“[...] PR firms are required to come up with the kinds of ideas [...] that can deliver emotional resonance with consumers and other relevant stakeholders. And that, to put it simply, requires a level of meaningful creativity that the industry has not always appeared capable of achieving. [...] unless the PR industry becomes more creative, it will struggle to grow.”<sup>198</sup>

Així, malgrat que des de l'àmbit de les relacions públiques Lesly ja afirmava l'any 1966 que la proliferació de nous mitjans de comunicació demanaven més creativitat a la pràctica professional de les RP per tal d'impactar unes audiències cada vegada més fragmentades<sup>199</sup>; la literatura científica en la matèria continua, com hem vist, essent molt escassa. Notables excepcions són el capítol escrit per Moriarty (1997) i les dues edicions del manual *Creativity in Public Relations* (Green, 1999 i 2010). Igualment esporàdics han estat els estudis empírics centrats en la gestió de la creativitat en el sector de les relacions públiques i molt més excepcionals encara els realitzats des d'un enfocament qualitatiu-interpretatiu.

Tot i així, les recents edicions de l'informe “Creativity in PR, a global study” elaborat per *The Holmes Report* en col·laboració amb Ketchum i Now-Go-Create (2012 i 2013), aporten dades internacionals rellevants des d'un enfocament quantitatiu, que corroboren estudis previs duts a terme al Regne Unit (veure Daymon, 2001; Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005). En tots ells, es posa de manifest que malgrat la creativitat sigui cada vegada més valorada dins del sector de les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, existeix un desconeixement palpable sobre com encoratjar-la i incrementar el nivell creatiu de les propostes que aquestes elaboren. Unes conclusions que coincideixen parcialment amb els resultats de la nostra investigació.

A nivell teòric, els paradigmes fonamentals de recolzament d'aquesta tesi són: l'Escola de la Comunicació Integrada (Newsom, 1992; Duncan, 1993; Caywood, 1997; Moriarty, 1998), la Teoria Crítica de les Relacions Públiques (L'Etang i Pieczka, 2006; L'Etang, 2009; Motion, 2005; Mckie, 2011) i la Proposta Ambiental de la Creativitat (Csikszentmihalyi, 1998; Amabile, 2000). A nivell metodològic, la tesi segueix els postulats de la *Grounded Theory* o Teoria fonamentada (Glaser i Strauss, 1968; Sandoval, 1997; Trinidad et al., 2006; Soler i Fernández, 2010; Daymon i Holoway, 2011).

<sup>197</sup> Veure Kohn i Smith (2011) a l'apartat 9.6 de la *Discussió*.

<sup>198</sup> Sudhaman. Arun. The PR world cannot afford to ignore creativity. *The Holmes Report*. 18 d'octubre de 2013. [En línia] [Consulta: 20 de novembre de 2013] Disponible a: <[http://blog.holmesreport.com/index.php/creativity/the-pr-world-cannot-afford-to-ignore-creativity/?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=facebook](http://blog.holmesreport.com/index.php/creativity/the-pr-world-cannot-afford-to-ignore-creativity/?utm_source=dlvr.it&utm_medium=facebook)>

<sup>199</sup> Altres veus des de la pròpia disciplina s'han sumat a reclamar que cal potenciar la creativitat en la pràctica professional (Moriarty, 1997; Daymon, 2000; Leichliter, 2001; Middleberg, 2001; Ries i Ries, 2005; Fernández, 2006; Vázquez-Gestal i Fernández-Souto, 2006; Austin, 2007; Baraybar, 2007; Green, 2010).

### 10.3 Conclusions empíriques

A partir dels resultats obtinguts de la recerca empírica, basada en les entrevistes en profunditat realitzades a directius del sector, les conclusions que se'n desprenen són:

- 1) Que la creativitat és percebuda des del sector un element valorat pels clients a l'hora de subcontractar una agència de relacions públiques i, a la vegada, quelcom que tenen en compte quan es plantegen canviar d'agència.
- 2) Que la creativitat és percebuda de manera diferent pels directius de consultores de relacions públiques que operen a l'Estat, que pels directors creatius internacionals del sector. I que són aquests últims els qui mostren una concepció més propera als postulats de l'àmbit científic.
- 3) Que en la concepció de la creativitat d'alguns dels directius d'agències entrevistats a l'Estat, encara existeixen prejudicis, estereotips i mites. L'estereotip més arrelat és la identificació de la creativitat exclusivament amb originalitat, així com la relació de la creativitat amb la component visual de la comunicació. Algunes de les altres creences més comunes són: que la creativitat és quelcom propi de la publicitat i no és tan necessària en relacions públiques, que la creativitat no està lligada a l'eficiència i que es tracta d'una qualitat que només alguns individus posseeixen.
- 4) Que la creativitat és una de les competències desitjables en un professional de les relacions públiques i que també ho són trets de la personalitat com la mentalitat oberta i la curiositat, característiques identificades per altra banda pels teòrics de la creativitat a l'hora de definir l'individu creatiu. Tot i així, existeix la creença en el sector que la creativitat és una qualitat inherent al professional i poc es fa dins les agències per incrementar-la.
- 5) Que les àrees d'especialització de relacions públiques amb les que s'associa més la creativitat són la comunicació de màrqueting (també anomenada de producte o de consum), l'organització d'esdeveniments i les accions de comunicació 2.0. Àrees, per altra banda, on existeix major competència per part de les agències de publicitat.
- 6) Que, per contra, la comunicació financera, la comunicació corporativa i la comunicació de crisi són les àrees que es creu requereixen menys creativitat. Aquestes àrees són considerades, a la vegada, més pròpies de l'assessorament a nivell de consultoria de comunicació, fent-se èmfasi en la seva dimensió estratègica.
- 7) Que el procés creatiu s'aborda de manera diferent en funció de si es tracta de consultores d'RP generalistes, consultores especialitzades en alguna àrea d'RP o agències que ofereixen comunicació integrada; diferències que afecten, sobretot, l'estructura organitzativa i els equips humans implicats. En algunes de les noves agències que ofereixen serveis integrals de comunicació i que s'autodefinixen com a creatives, els equips no s'organitzen tant per tècniques o sector del client, sinó per funcions; i la rotació dels equips és més habitual, quelcom que es considera estimula la creativitat.
- 8) Que la figura del director creatiu no està implementada de manera generalitzada en les agències de relacions públiques que operen a l'Estat espanyol. De fet, són excepcions les agències que disposen d'aquesta figura, estant present en aquelles que s'autodefineixen com de comunicació integral. Per altra banda, l'existència de director creatius a nivell internacional sí que és habitual en les principals multinacionals del sector de les relacions públiques.

- 9) Que les funcions d'un director creatiu internacional es centren en la formació en creativitat a nivell intern dins la companyia centrada, organitzant *workshops* i tallers pràctics, i actuant, bàsicament, com a facilitadors o catalitzadors de la creativitat. Així mateix, puntualment, s'impliquen directament en l'elaboració de propostes per a determinats clients i per
- 10) Que les funcions dels directors creatius que treballen en algunes de les agències més premiades en categories de relacions públiques a nivell estatal, es centren més en la participació directa en el procés d'ideació de programes i accions de comunicació, treballant de manera conjunta durant l'elaboració de les propostes amb els directors de comptes.
- 11) Que la conveniència de la figura del director creatiu genera controvèrsia en el sector. Mentre alguns dels directius consideren que aquesta figura no es pot incorporar per una qüestió econòmica i per la pròpia dimensió de les oficines a l'Estat; altres pensen que la seva implantació no és necessària perquè la creativitat ha de sorgir de tots els membres dels equips de comptes.
- 12) Que existeix un alt desconeixement sobre tècniques de creativitat en el sector, essent quasi la única i la més aplicada el *brainstorming*. De fet, el terme *brainstorming* s'empra en el sector quasi com a sinònim de creativitat.
- 13) Que altres tècniques creatives com els mapes mentals, la lliure associació o les connexions morfològiques forçades són desconegudes i s'apliquen de manera molt excepcional en el sector.
- 14) Que no es fan servir mètodes específics per avaluar la creativitat de les propostes ni de les campanyes de relacions públiques. I que, quan existeixen diverses idees creatives, la decisió sobre quina es desenvoluparà recau en el professional més sènior de l'agència per ser qui coneix millor el client i el seu sector.
- 15) Que la creativitat és un dels criteris que es tenen en compte a l'hora d'avaluar les campanyes i els programes de comunicació que es presenten a premis del sector de les relacions públiques.
- 16) Que existeix cert recel en el sector a presentar-se a premis i festivals dedicats a la creativitat, malgrat aquests incloguin categories de relacions públiques. En paral·lel, agències de publicitat estan guanyant premis en categories de relacions públiques de manera significativa.
- 17) Que la negativitat (dubtes, inseguretats, pessimisme, falta d'autoconfiança, por al rebuig, por a fer el ridícul i temor al fracàs), la falta de flexibilitat deguda a la hiperespecialització, la falta de temps i la falta de recursos; són elements identificats com a limitadors de la creativitat dins les agències i consultores de comunicació i relacions públiques.

#### 10.4 Hipòtesis

Aquestes primeres conclusions derivades de les dades proporcionen una descripció de la situació, és a dir, permeten elaborar un primer anàlisi descriptiu sobre com es percep i gestiona la creativitat en el sector de les consultores de relacions públiques. La nostra inquietud, però, ha estat anar un pas més enllà, descobrint certes regularitats que ens permetessin identificar categories, propietats i connexions. Adaptant un criteri *constructivista* s'ha dut a terme un *anàlisi interpretatiu* amb l'objectiu de generar *hipòtesis teòriques*, tal i com postula la *Grounded Theory* (veure Trinidad *et al.*, 2006).

Seguint un *procés inductiu* descrit per Murillo *et al.* (2011) basat en els resultats empírics obtinguts i completat amb la *Discussió* amb les aportacions teòriques a l'objecte d'estudi, s'estableixen connexions per formular les següents *hipòtesis teòriques explicatives*:

- a) Que la concepció de la creativitat per part dels directius del sector afecta la manera com aquesta es gestiona dins les consultores de relacions públiques.
- b) Que els prejudicis, estereotips i mites al voltant de la creativitat expressats per alguns dels directius del sector, són fruit d'una concepció de la creativitat àmpliament implantada entre la societat i que ha estat identificada com a *original bias* per Runco (2007).
- c) Que la preferència del sector de les relacions públiques per autodefinir-se com a empreses que ofereixen serveis de consultoria i assessoria estratègica en comunicació, implica una sobrevaloració de la dimensió estratègica de les relacions públiques per sobre de la seva dimensió creativa.
- d) Que el fet que la creativitat sigui identificada per part del propi sector de les relacions públiques com a quelcom més proper a l'àmbit publicitari, i que existeixi una voluntat de diferenciar-se'n, en condiciona la manera com s'hi aborda el procés creatiu.
- e) Que el fet que la quasi totalitat dels directius de les agències siguin llicenciats en Periodisme (llicenciatura on la formació en creativitat és residual) pot estar influïent la concepció que aquests tenen sobre la creativitat i en el fet que encara existeixin estereotips i prejudicis al respecte. Per altra banda, el fet que en els Graus en Publicitat i Relacions Públiques la creativitat estigui vinculada molt majoritàriament a assignatures de publicitat, pot causar també que aquesta associació continuï en l'àmbit professional.
- f) Que la falta de recursos i la mida de les oficines són elements que limiten la creativitat dins les consultores de l'Estat i que impedeixen la incorporació de la figura del director creatiu, però que és sobretot la percepció de la creativitat vinculada més amb originalitat que amb efectivitat el que en condiciona la seva poca estimulació.

Així mateix, durant la *Discussió* començaren a emergir *hipòtesis teòriques conceptuals* destinades a oferir una descripció interpretativa i una teoria emergent mitjançant el mètode comparatiu constant entre les dades obtingudes i les teories prèvies existents. Son les següents:

- a) Que un enfocament a la disciplina que tingui més en compte la creativitat i el component emocional de les relacions públiques, pot ajudar a crear un model de planificació del procés de relacions públiques destinat a crear programes de relacions públiques efectius en el nou escenari comunicatiu.



- b) Que aquest model de planificació necessita per a la seva implantació dins les agències i consultores de comunicació i relacions públiques un estil de gestió capaç d'estimular la creativitat entre els seus professionals.

A partir de les conclusions empíriques i les hipòtesis generades per la recerca qualitativa, s'ha dut a terme una reflexió teòrica amb la voluntat de fer una aportació a la disciplina. Una aportació basada en la interpretació de l'objecte d'estudi a través d'explicacions teòriques formals amb implicacions més generals i que es materialitzen en la proposta d'una definició de la creativitat en relacions públiques i en la presentació d'un decàleg sobre com estimular la creativitat en el sector.

### 10.5 Creativitat en relacions públiques: proposta de definició

Per tal de contrarestar les idees preconcebudes al voltant de la creativitat detectades durant la fase empírica de la recerca, s'ha realitzat una revisió de la literatura amb la voluntat d'establir una conceptualització més propera als postulats científics. La creativitat ha estat definida des de múltiples disciplines, essent algunes de les aportacions científiques més reconegudes les realitzades des de la psicologia per Gordon (1961), Mednick (1962), Taylor (1972), Matussek (1974), Koestler (1975), Stein (1985), Torrance (1988) i Landau (1993) (veure *Marc teòric*). Després de dècades dedicades a la recerca al voltant de la creativitat, Mark Runco, director del Torrance Creativity Center i fundador i editor del *Creativity Research Journal*, postula a Runco i Jaeger (2012) una definició de creativitat científicament reconeguda, que ha estat recollida per autors de l'àmbit de la publicitat com Sasser i Koslow (2008) i que nosaltres recomanem sigui també la que adopti la disciplina de les relacions públiques (veure Figura 13).



Figura 13 Definició de creativitat

Font: Runco i Jager (2012:92)

És a partir d'aquesta fórmula, que proposem la següent definició de creativitat en relacions públiques:

*La creativitat en relacions públiques és un procés que permet cercar solucions alternatives i sovint no-convencionals, que permeten millorar les relacions i la comunicació entre una organització<sup>200</sup> i els seus públics.*

El valor del pensament creatiu en relacions públiques estaria en ajudar a analitzar els problemes comunicatius de les organitzacions des de punts de vista nous, diferents, originals i efectius; i en aplicar nous mètodes a l'hora d'encarar la investigació, la planificació, l'execució i l'avaluació dels programes de relacions públiques.

El resultat del procés creatiu, la idea creativa en relacions públiques, hauria de ser *arriscada, rellevant, impactant i original* (Moriarty, 1997), i *disruptiva*<sup>201</sup> (Hermet, 2013)<sup>202</sup>. Així ho indiquen també els directius de consultores, els quals afegixen a aquests adjectius altres com: *diferent, imaginativa, fresca, no convencional, singular, notòria, atractiva* i que *impliqui* als públics de l'organització (també des d'un punt de vista emocional). En aquest sentit, estem d'acord amb la visió de Mitch Markson, Chief Creative Officer d'Ogilvy PR a nivell internacional, quan indica que les idees valuoses seran les que ajudin a millorar les relacions amb els *stakeholders*, quan expressa que: "substantive ideas that involve people of all stripes – ideas that are the catalyst for building relationships with a brand or company's publics – are the ideas that will survive and thrive in this relatively new century."<sup>203</sup>

La idea creativa, doncs, seguint els postulats de Runco i Jaeger (2012) no pot ser només *notòria i original*, sinó que, també ha de ser *viable i eficaç*; en relacions públiques hauria doncs també d'aportar valor afegit i ajudar a millorar les relacions entre l'organització i els seus públics.

Per cloure aquest apartat, basant-nos en els tres factors determinants de la creativitat identificats per Koslow, Sasser i Riordan (2003) i descrits com *strategy, originality i artistry*; proposem, en un esquema format per tres cercles (veure Figura 14), els atributs que hauria de tenir la idea creativa en relacions públiques.

---

<sup>200</sup> El terme organització en aquest context s'empra per a designar als subjectes promotors, que també poden ser individus, nacions, estats, etc.

<sup>201</sup> Al contrari de la *idea incrementada* (basada en la millora o l'evolució d'una idea prèvia), la *idea disruptiva* fa referència a la resultant d'una ruptura brusca, d'un canvi de paradigma o d'un abordament radicalment diferent al problema. El concepte *creative disruption* s'atribueix a Jean-Marie Dru, president de TBWA, qui l'any 1996 el va plasmar al llibre *Disruption: Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace*.

<sup>202</sup> Hermet, Christophe. How Can Creativity Enhance reputation and Brands?, *The Holmes Report*, 11 de novembre de 2012. [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2012] Disponible a: <<http://www.holmesreport.com/opinion-info/12625/How-Can-Creativity-Enhance-Reputation-and-Brands.aspx>>

<sup>203</sup> Markson, Mitch. Ideas to Cry For, *In2*, 3 de desembre de 2013 [En línia] [Consulta: 5 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://in2.holmesreport.com/2013/12/ideas-to-cry-for/>>



**Figura 14 Atributs de la idea creativa en RP**

Font: Elaboració pròpia basada en els tres factors determinants de la creativitat identificats per Koslow *et al.* (2003)

### 10.6 Decàleg per estimular la creativitat en relacions públiques

A partir dels resultats de la nostra investigació, sembla que la creativitat és una competència desitjable en un professional de les relacions públiques. Tot i així, de l'opinió que es desprèn d'alguns dels directius del sector, sembla com si de la mateixa manera que al soldat el valor, al professional de les relacions públiques la creativitat és una qualitat que se li suposa. Més complexa resulta aquesta postura quan la concepció de la creativitat és heterogènia i, sovint, allunyada de les definicions proposades des de l'àmbit científic. Per altra banda, pensem que considerar que la creativitat forma part de l'ADN de tots els professionals de les relacions públiques, més que ratificar la seva importància dins la pràctica professional, pot comportar el risc de no fomentar-la ni correctament ni de manera suficient.

L'aposta per la creativitat dins del sector implicaria efectuar canvis profunds en la cultura empresarial que no es poden produir d'un dia per un altre, sinó que comporten transformacions a llarg termini que afectarien: la manera com s'estructuren les agències, la formació que es dona als seus professionals, el clima laboral, les rutines de treball, els mètodes de selecció de personal i els elements motivacionals.

La literatura especialitzada en *management* de la creativitat, així com els resultats obtinguts al llarg de la nostra investigació (especialment les dades resultants de les entrevistes realitzades a directius creatius internacionals del sector), animen a apuntar que per a estimular la creativitat dins les agències i consultores de comunicació i relacions públiques cal que aquesta: tingui el recolzament dels màxims directius de la companyia, s'estimuli l'assumpció de riscos, s'aposti per desenvolupar accions comunicatives no convencionals, es lluiti contra la negativitat, es dediqui temps a la creativitat, es creïn rutines de treball que afavoreixin la col·laboració i es formi en creativitat als empleats.

A partir d'aquestes consideracions, es proposa el següent *Decàleg*<sup>204</sup> per estimular la creativitat dins les empreses consultores en comunicació i RP (veure Taula 34).

<sup>204</sup> Decàleg, entès com "el conjunt de deu principis considerats bàsics per a l'exercici de qualsevol activitat", a partir de la definició que en fa *Definicionabc* [En línia] [Consulta: 14 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://www.definicionabc.com/religion/decalogo.php>>

**Taula 34 Proposta de decàleg per estimular la creativitat en les empreses consultores de comunicació i relacions públiques**

<p style="text-align: center;"><b>DECÀLEG PER ESTIMULAR LA CREATIVITAT EN RELACIONS PÚBLIQUES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recolzament per part de Direcció.</li><li>2. Assumir riscos.</li><li>3. Lluitar contra la negativitat.</li><li>4. Incorporar el rol de creatiu.</li><li>5. Crear un ambient favorable per a la creativitat: canvis organitzatius i de rutines de treball.</li><li>6. Evitar els riscos derivats de la hiperespecialització</li><li>7. Formar en creativitat.</li><li>8. Aplicar tècniques de creativitat, més enllà del <i>brainstorming</i>.</li><li>9. Valorar la diversitat.</li><li>10. Fomentar la motivació extrínseca i intrínseca.</li></ol>
---

Font: Elaboració pròpia

### **1) Recolzament per part de la Direcció**

Incrementar el grau de creativitat dins d'una empresa consultora en comunicació i relacions públiques passa per una aposta decidida per part de la seva direcció. Cal que els directius de les agències i consultores reconeixin i recolzin el valor de la creativitat, hi donin suport, hi dediquin recursos i la premiïn (Daymon, 2001; Green, 2010). Quelcom que també recomanen des de l'àmbit de la gestió empresarial autors com Cummings i Oldham (1997), Williams i Yang (1999), Ponti (2002) i Doyague (2008)<sup>205</sup>.

Determinar, però, si la cúpula directiva d'una empresa aposta o no, i/o està predisposada per la creativitat, és el primer pas necessari per incrementar el seu potencial creatiu. Al llibre *La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*, Ponti (2002:133) aposta per realitzar un auto diagnòstic. Aquest auto diagnòstic, en forma de preguntes dirigides als directius, pensem que pot resultar també aplicable dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques<sup>206</sup>.

<sup>205</sup> Algunes de les aportacions que pensem poden ajudar també en aquest aspecte són els articles científics publicats a *The Leadership Quarterly*: "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective" (Reiter-Palmon i Illies, 2004) i "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity" (Shalley i Gilson, 2004); "Creativity in the role of the leader" (Amabile i Khaire, *Harvard Business Review*, 2008); "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making" (Ford i Gioia, *Journal of Management*, 2000); així com el llibre de Bilton (2006) *Management and Creativity: from the creative industries to creative management*.

<sup>206</sup> Les preguntes proposades per Ponti (2001:133) per a fer aquest autodiagnòstic són: Vull realment que els meus directius i treballadors tinguin autèntica iniciativa? Consentiré que s'equivoquin sovint? Crec de veritat que una empresa ha de contribuir a la maduració psicològica i professional dels seus integrants? Estic disposat a invertir diners en la formació en creativitat? Estic convençut que tots els integrants de la meua empresa poden i han de millorar les seves capacitats creatives? Sóc conscient que la innovació és un element cada vegada més imprescindible per competir en el meu entorn empresarial? Sóc jo mateix una persona creativa? Faig, jo mateix, esforços per millorar les meves competències i destreses creatives? M'illusiona la meua feina? La meua empresa selecciona els treballadors tenint com a criteri la creativitat per sobre d'altres factors (titulació, etc.)?

Els propis directius són conscients que en un sector com el de les relacions públiques, el resultat d'una campanya dependrà, sobretot, del talent i de la competència dels professionals implicats; i, entre elles, també de la seva competència creativa. Però no es pot contemplar només la creativitat com un talent individual d'alguns dels seus empleats, sinó que s'hauria de percebre com el resultat d'un esforç que, en la majoria dels casos, és fruit d'un treball en equip. És per això que es considera primordial que els mateixos directius tinguin una alta capacitat de lideratge també pel que fa a l'aspecte creatiu, més encara quan, com hem vist, en la majoria d'oficines no existeix la figura del director creatiu. Des de l'àmbit del *management*, Ponti (2002:38) afirma que avui en dia la missió més important d'un líder dins l'organització és la d'establir mecanismes que estimulin la fluïdesa de la creativitat. La capacitat de motivació i de cohesió seran imprescindibles doncs també per tal d'estimular la creativitat dins dels equips que conformen les consultores de relacions públiques. Però, per sobre de tot, s'insta en la importància de saber transmetre una *visió* de la meta final desitjada amb cadascun dels projectes, ja que aquest és un dels elements amb més capital motivacional (Mumford, 2000).

En aquesta línia, des de la Harvard Business School, Amabile (1998) ressalta que per estimular la creativitat dins les organitzacions es fa necessari que els supervisors donin oportunitats als empleats per a expressar les seves idees, atorguin també llibertat per a què aquestes idees puguin ser expressades sense censura, dotin de recursos i temps al procés creatiu i facilitin i incentivin el treball en equip. Tots aquests són aspectes que recomanem tinguin també en compte els directius del sector de les relacions públiques. I és que, com afirma De Bono (2007), si els treballadors perceben que la creativitat és valorada per part de la direcció de l'empresa tendiran a ser més creatius.

Aquests elements han estat també àmpliament estudiats des de la disciplina publicitària, on, per exemple, El-Murad i West (2004) també subratllen la necessitat que la creativitat sigui encoratjada per part dels màxims directius de les agències, i demanen que aquests intentin minimitzar certs temors existents entre els treballadors com la por a l'oposició i a la crítica, i els encoratgin a experimentar i a assumir nous riscos.

Totes aquestes recomanacions van en línia amb el que expressen els directors creatius internacionals que hem entrevistat, quan coincideixen a l'hora de subratllar que cal que a les oficines de relacions públiques es creï un clima de confiança i de llibertat, i que els directors encoratgin als membres de tots els equips per a que puguin expressar noves idees sense por a que aquestes siguin immediatament censurades. El suport i la confiança per part de la direcció ajudaria a augmentar l'autoconfiança dels membres dels equips i actuaria com a element d'estímul de la creativitat per als professionals que treballen a l'agència, més encara si aquest suport prové de tota l'organització i s'explicita com un valor al qual es dona prioritat. Com apunten alguns dels directors creatius internacionals entrevistats, "the key is for senior management to encourage it, reward it, and understand that creativity isn't something tangible that can be added to a balance sheet" [A1].

While there always will be outside influences that challenge our creative thinking, an atmosphere of openness, curiosity and experimentation enables creativity to truly flourish. Even in the face of difficult circumstances, if people feel they have the right mix of challenge/push back and support in the spirit of finding the best idea, they are more likely to flourish. [A4]

Un altre element que s'ha detectat que actua com a element estimulador de la creativitat dins les agències de relacions públiques és la cessió d'autonomia (veure Daymon, 2001). De fet, l'autonomia està considerada un tret bàsic de la personalitat creativa. Des del *management*, es subratlla que l'aposta per l'autonomia requereix fixar de manera clara uns objectius, deixant llibertat als professionals durant el procés per assolir-los. Tal com indica en aquest sentit Lefcovich (2005),

“La autonomía respecto al proceso estimula la creatividad, porque dar a las personas libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de que aquel trabajo y sus resultados les pertenecen. La libertad en cuanto al proceso también permite que las personas enfoquen los problemas de maneras que sacan el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo.”<sup>207</sup>

A banda, però, d'una actitud directiva que transmeti la importància atorgada a la creativitat dins la consultora, cal que es dediquin recursos destinats a potenciar-la (temps, espais, recursos econòmics i formació). Lamentablement, sembla que la inversió econòmica dedicada a la creativitat dins les agències és residual, tal i com també posa de manifest l'informe de The Holmes Report (2013). Cal tenir present que la *Incubació* és una fase del procés creatiu que requereix temps. En aquest sentit, com recorda Lefcovich (2005), si els directius no faciliten als professionals temps per a l'exploració o no planifiquen períodes per a la *Incubació*, estaran obstaculitzant el procés creatiu i limitant-ne els possibles resultats.

## 2) Assumir riscos

La capacitat d'assumpció de riscos és un dels trets característics de la personalitat creativa, essent independent el camp en el qual es desenvolupi l'activitat. Més enllà, però, d'una actitud individual, la capacitat per assumir riscos dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques passaria per una decisió a nivell directiu. Si bé és veritat, tal i com expressen alguns dels entrevistats, que hi ha alguns clients que mostren una major predisposició cap a les propostes creatives, caldria més iniciativa per part de les agències i capacitat de convèncer de la seva idoneïtat.

En aquest sentit, convé recordar que una idea creativa moltes vegades estarà allunyada d'allò convencional i de les accions desenvolupades prèviament dins la consultora; per la qual cosa és comprensible que generi certa incertesa i neguit entre els directius i els clients. Malgrat tot, caldria ser conscients que és quasi impossible que si el que es pretén és aconseguir un resultat diferent, s'aconsegueixi aplicant-hi les mateixes tècniques i tàctiques. Tal com ho expressa un dels directius de les agències més premiades de l'Estat, “esa expresión que sale a todos de natural, que es que los clientes han de ser arriesgados. Yo voy a explicarlo de otra manera, aunque parezca un trabalenguas. Yo creo que en Comunicación, el riesgo es no arriesgar” [C4].

Si bé el risc continua essent un fre a l'hora de presentar algunes propostes, com Daymon (2001) alerta, el que ha funcionat per a una necessitat comunicativa d'un client, pot molt ben ser que no sigui aplicable a un altre, per la qual cosa es fa necessari buscar solucions alternatives als problemes i oportunitats de relacions públiques. Aquesta autora també observa que no tenir por a tornar-ho a intentar és un gran estímul per a la creativitat. En aquest sentit, Ponti (2002) recorda que una empresa no és creativa si no arrisca constantment, buscant noves maneres de procedir que es demostrin realment alternatives. Segons aquest autor, és tasca del director general mantenir la curiositat dins la seva organització i transmetre que l'error pot aprofitar-se com a font d'aprenentatge.

Que l'error formi part del procés, no implica que s'hagi d'obviar la necessitat de minimitzar-ne els efectes abans de l'execució dels programes de relacions públiques.

---

<sup>207</sup> Lefcovich, Mauricio (2005) Creatividad e innovación. El camino de las empresas de alta competitividad [En línia] [Consulta: 10 d'agost de 2013] Disponible a: <<http://profesorailianacamacho.yolasite.com/resources/Creatividad%20e%20innovaci%C3%B3n.doc>>

Es recomana dur a terme la *Verificació*, és a dir, l'avaluació de les idees, tot aplicant mètodes que permetin estudiar-ne la seva viabilitat, abans de materialitzar-les en propostes i projectes de relacions públiques (veure *Annex 1*). Per altra banda, l'error s'hauria de contemplar com un pas més en el procés d'aprenentatge sobre com aplicar idees creatives en relacions públiques. En aquest sentit, Daymon (2001) subratlla la necessitat de perseverar i no donar-se per vençut al primer intent. Els màxims responsables de l'empresa han de ser capaços de valorar els intents, per sobre dels resultats. Tal com indica des d'un enfocament centrat en la gestió del recursos humans Mumford a "Managing creative people: strategies and tactics for innovation" (*Human Resource Management Review*, 2000), una actitud directiva motivacional serà aquella que recordi als empleats els seus èxits i les seves qualitats personals i professionals en comptes dels seus fracassos.

Des de l'àmbit de les relacions públiques, Daymon (2001) també identifica l'assumpció de riscos i la tolerància a l'ambigüitat com algunes de les característiques de les agències més creatives, en línia amb els trets de la personalitat creativa descrits per Runco (2007) De fet, l'ambigüitat és un dels atributs que comparteixen la majoria de les noves idees en les seves fases inicials, abans de ser re definides i polides. En aquest sentit, Mumford recorda que,

"[...] idea generation and development may require a period of extended exploration and testing. Further, because new ideas are necessarily fuzzy and implementation procedures unclear, one cannot expect requirements and implementation strategies to be clearly defined. Thus, progressive, adaptive refinements will be required with implementation plans being formulated in such a way as to permit progressive refinement through testing and evaluation" (Mumford, 2000: 320)

### 3) Lluitar contra la negativitat

La nostra investigació ha posat de manifest que els qui han exercit de directors creatius en el sector de les relacions públiques coincideixen a l'hora d'advertir que, per tal d'estimular la creativitat entre els professionals del sector, cal eliminar la *negativitat*. Entenent la negativitat en un sentit molt ampli que inclou dubtes, inseguretats, pessimisme, falta d'autoconfiança, por al rebuig, por a fer el ridícul i temor al fracàs. Moriarty (1997), Daymon (2001), Eklund (2005), Green (2010) i l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent (2005) esmenten també la negativitat com el principal fre de la creativitat en relacions públiques. De fet, la negativitat està considerada un dels elements paralitzadors de la creativitat en tota la literatura científica sobre creativitat estant tipificada com un dels *bloquejos clàssics de la creativitat* descrits per autors de l'àmbit del *management* (Ray i Mayers, 1986; Lois, 1991), de la psicologia (Freud<sup>208</sup>, 1890; Simberg, a David i Scott, 1992) i de la publicitat (Echevarría, 1995).

Els directors creatius internacionals entrevistats aconsellen, per tal de reduir la negativitat, eliminar els prejudicis i posposar l'avaluació, quelcom que està en les bases de tècniques de creativitat com el *brainstorming* i que trobem també en la bibliografia d'autors com Osborn (1953) i De Bono (2007), entre d'altres. Tal com indiquen els propis directors creatius,

We have to *un-learn* some behaviours in order to think creatively. [...] filtering is essential, but not when it is done too quickly. We need to take off our 'mental' filters for a while and look at the bigger picture, before come up with a solution. [A3]

<sup>208</sup> Des del psicoanàlisi, Freud (1890) ja identificava que la repressió del *pensament primari* (inconscient, no subjecte a les lleis de la lògica i dominat per l'*Ell o Id*), podia portar a limitar la capacitat creativa de l'individu.

By allowing critiques, *devil's advocates*, *the voice of reason*, or any other outlandish comment into the brainstorm, you are destroying the foundation of creating something new. [A1]

These phrases don't help: *I don't like that* (Try it, you just might like it!), *That won't work* (Never know till you try!), *That's already been done* (We could do it differently or better!) [A2]

Com s'ha indicat al *Marc teòric*, aquestes afirmacions i d'altres de similars ja varen ser identificades per Clark l'any 1958, qui les va incloure en un llistat on recopilava més de cent frases que diferencià entre *assassines* i *suïcides* de la creativitat<sup>209</sup>.

En conseqüència, creiem que els caps directes i els màxims responsables de les empreses que ofereixen serveis de comunicació i relacions públiques haurien de postergar el judici, creant un entorn de seguretat on cadascun dels membres pugui presentar una idea sense por a ser jutjat de manera immediata. L'aplicació de tècniques de creativitat pot ser, en aquest sentit, un element que ajudi a l'hora de crear aquest clima favorable.

#### 4) Incorporar el rol de creatiu

Si bé al figura del director creatiu, com hem vist a la *Discussió*, pot resultar difícil d'implantar de manera generalitzada en el sector, sí que pensem que seria recomanable intentar designar a algú dins l'agència com a *facilitador de la creativitat*, algú que pogués assessorar en aquesta matèria als equips, que posés de relleu de manera més permanent la importància de la creativitat dins l'agència i que actués, amb el suport de la Direcció, com a autèntic revulsiu a l'hora de lluitar contra els elements limitadors de la creativitat. La figura d'un *mentor* de la creativitat també és assenyalada per l'estudi de The Holmes Report (2013) com una de les vies per incrementar el nivell creatiu de les agències del sector.

Una altra opció podria ser contractar creatius *freelances* que poguessin, de manera puntual, col·laborar en el moment d'elaboració de propostes i programes de relacions públiques. De fet, aquesta pràctica no és del tot aliena al sector de les RP, ja que, com hem vist, hi ha agències que han format part del nostre estudi que manifesten contractar-ne de manera habitual, malgrat sigui, bàsicament, quan han d'organitzar un esdeveniment concret i busquen crear una línia temàtica i argumental [B5].

Es proposa com a funcions d'un director creatiu en relacions públiques la d'estimular la creativitat dins de l'agència o consultora, principalment ajudant als equips de comptes a aplicar estratègies i tècniques que permetin elevar el nivell creatiu de les propostes que es presenten als clients. Més que encarregar-se de manera directa d'aportar valor creatiu a les propostes de comunicació, les tasques del director creatiu es centrarien en la formació en creativitat als equips, en vetllar perquè les tècniques de creativitat es desenvolupessin correctament, en incentivar que s'apliquessin més tècniques de creativitat a banda del *brainstorming* i en defensar la importància de la creativitat davant dels màxims directius de la companyia. El director creatiu actuaria també com un assessor extern ajudant als equips de comptes a buscar noves maneres d'afrontar els problemes comunicatius.

---

<sup>209</sup> Les frases *assassines de la creativitat* es refereixen a les frases que provenen de la valoració de la idea per part de companys i col·legues (*No funcionarà...*, *No tenim temps...*, *Deixem-ho per un altre moment...*), mentre que les frases *suïcides de la creativitat* fan referència a la pròpia manera com algunes persones presenten les seves pròpies idees creatives (*Pot comportar molt de temps, però...*, *Aquesta idea sembla inútil, però...*, *Aquesta idea no m'entusiasma, però...*).



### 5) Crear un ambient favorable per la creativitat: canvis organitzatius i de rutines de treball

Malgrat que estem d'acord amb un dels directors creatius entrevistats al llarg de la nostra investigació quan afirma que “if all people do is paint the walls in bright colours, and that’s it, it won’t work.” [A1], les característiques de l'espai de treball s'han demostrat que afecten també la creativitat dels treballadors (veure Mumford, 2000). En aquest sentit, un altre dels directors creatius entrevistats considera que “it is also about the decor of an agency, there needs to be visual stimulus and/or an environment that encourages thinking and energy” [A3]. Així, es recomana crear espais de treball oberts on sigui més fàcil l'intercanvi d'experiències i d'idees.

Si bé a les oficines de les agències de relacions públiques sol ser habitual que hi hagi sales de reunions, no ho és tant que existeixin sales específiques per afavorir el treball en equip. Reservar una sala i decorar-la per a que fomenti un entorn desjerarquitzat i relaxat podria afavorir que els professionals de les relacions públiques deixessin fluir millor la seva creativitat. Tal com recorda Coleman (2012:12) “successful leaders recognize the value of providing a space that not only looks creative, but feels creative”.

Algunes de les propostes fetes per experts en creativitat ambiental centrada en *l'àmbit físic laboral* (veure Mumford, 2000; Vohs, Redden i Rahinel, 2013) passen per canviar el color de les parets de la sala cada cert temps, canviar també periòdicament la distribució del seu mobiliari i dotar-la d'elements com: pissarres, projectors i equips musicals. Seria també recomanable facilitar elements que permetessin als participants representar esquemàticament les idees, una manera diferent a la forma del discurs verbal que sol ser la predominant a l'hora d'exposar les idees en el sector de les relacions públiques.

Crear un ambient creatiu no pot limitar-se, però, a decorar un espai físic, sinó que ha d'implicar també la creació d'un determinat *ambient emocional*. Establir trobades informals podria ajudar a crear un clima més distès que propiciï la creativitat. Així mateix, partint de la premissa que les idees sorgeixen moltes vegades de l'associació de diverses idees entre sí (tal i com hem vist postula per exemple la Teoria associacionista), s'hauria de tenir present que aquestes associacions poden provenir de diversos estímuls (visuals, auditius...). De fet, com s'ha apuntat al *Marc teòric*, els individus poden tendir a una imaginació més verbal o més visual, de manera que seria recomanable crear un entorn capaç d'incentivar ambdues capacitats. Ajudar a projectar imatges mentals podria resultar útil a l'hora de generar idees creatives per a un programa de relacions públiques.

Per altra banda, tal com indiquen alguns dels directius entrevistats, unes condicions de treball que afavoreixin que els treballadors puguin viatjar, estar en contacte amb noves tendències en comunicació, conèixer a professionals de diferents àmbits, estar al dia de les novetats artístiques, etc. també ajudaria a augmentar el grau de creativitat dels professionals de les relacions públiques.

Creative people adore freedom: they delight in working across geographies, channels and borders when it allows them freedom of expression and multiple sources of inspiration. [A2]

Estem en contacte amb molta gent i això ens permet tenir un *creative thinking*. [...] Organitzem molts esdeveniments fora d'Espanya i això ens aporta noves maneres de pensar. [B7]

De fet, es tracta de recomanacions que estan en concordança amb les proposades per diversos autors i que són aplicables en diversos àmbits, com ara les que Arden (2008)

dirigí al sector publicitari<sup>210</sup>. El temps per a dedicar a les aficions i les distraccions dels empleats (Mumford, 2000:319), així com el contacte amb l'aire lliure i la naturalesa han estat també identificats com a elements que afavoreixen la inspiració i la creativitat (Coleman, 2012:13).

Des del món de l'empresa, Ponti (2002:140) subratlla que el disseny creatiu d'una organització, més que basar-se en qui depèn de qui, ha de realitzar-se buscant com vincular la creativitat i la innovació als objectius empresarials. En aquest sentit, aquelles empreses molt centrades en el control dels processos, la productivitat i l'eficiència, poden estar deixant més de banda, ni que sigui de manera involuntària, l'estímul de la creativitat. La gestió dels equips es converteix en quelcom d'una importància cabdal, ja que, com hem vist al llarg de la tesi, la creativitat no només neix dins cada persona, sinó també de la interacció entre persones (principi sobre el qual es basen les tècniques de creativitat grupals, que busquen afavorir l'associació d'idees formulades per diferents membres de l'equip).

A nivell d'entorn laboral, si bé se sol considerar que un clima creatiu hauria de ser divertit, excitant, estimulants i afavorir l'expressió personal; també ho és que no s'hauria de caure en el descontrol. Els equips han d'estar motivats però les energies s'han de dirigir per tal d'assolir els objectius plantejats. Tal com recorda Shirley a *Managing Creativity* (1997), "as a manager, achieving balance through teamwork –that area of productive, focused effort-is the secret of managing creativity.[...] The key to managing creativity is to maintain balance between competing ideas, disciplines and forces that erupt from collaboration".

Al llarg del procés creatiu, especialment durant els períodes d'*Incubació* i de *Verificació*, els professionals de les relacions públiques haurien de disposar del temps suficient per pensar i avaluar les diferents opcions que han anat sorgint com a possibles solucions al problema comunicatiu plantejat pel client. En aquesta línia, l'estudi *Creativity in PR: A Global Study* (The Holmes Report, 2013) també incideix en la importància de dedicar "temps per pensar" als professionals que treballen dins les agències, entès com el blindatge de moments destinats a centrar-se en la cerca de noves vies sobre com abordar les RP, recomanant adoptar el model 80:20 de Google (on es reserva un dia a la setmana exclusivament a pensar en noves solucions).

En aquest sentit, teòrics de la gestió de la creativitat com Coleman (2012:8) recomanen flexibilitat en l'entorn laboral i recorden que horaris massa estrictes o espais de treball tancats no són els més favorables. La cessió d'autonomia als treballadors i el teletreball han estat també identificats com a elements que contribueixen a crear un entorn favorable per la creativitat (Mumford, 2000). Tot i així, si ens fixem en l'àmbit de la publicitat, on tradicionalment s'ha apostat de manera clara per la incorporació d'equips creatius, aquesta manera de treballar és molt poc freqüent i existeixen rutines de treball on la presencialitat és altament valorada.

De la mateixa manera, flexibilitat, autonomia i autoorganització no es poden considerar aptes per igual per a tots aquells professionals que treballen dins l'agència; on alguns dels seus membres es poden sentir insegurs o desmotivats sense una tutela continuada. Caldria, de nou, per part dels directius, capacitat de diagnòstic i lideratge per aconseguir la màxima motivació de cadascun dels professionals que conformen els equips.

Pel que fa a l'estructuració per equips, el fet que el sector de les relacions públiques tendeixi a organitzar-se per sectors d'activitat dels clients o per àrees i/o tècniques de relacions públiques, si bé afavoreix l'eficàcia productiva, pot convertir-se, si desemboca en rígids sistemes de funcionament, en un fre per a la creativitat.

---

<sup>210</sup> Arden (2008) identificà com a estímuls de la creativitat per als professionals de la publicitat: que llegissin gran diversitat de llibres, que escoltessin diferents estils de música, que anessin a galeries d'art, que llegissin poemes, que mirassin fotografies, que establissin converses amb persones molt diferents, etc.

Els sistemes organitzatius, les estructures de treball i la distribució per equips són elements que influeixen en el procés creatiu. En aquest sentit, tradicionalment agències de publicitat i consultores de relacions públiques han optat per sistemes organitzatius diferenciats. Així, mentre que a les agències de publicitat l'organització generalment gira al voltant de les funcions (equips de comptes, equips creatius o *duples creatives*, planificadors de mitjans, i *planners*); a les consultores de comunicació i relacions públiques els equips són principalment de comptes i es divideixen majoritàriament per l'especialització de serveis o àrees (divisió de salut, de màrqueting, de crisi...), més que no pas per habilitats (creatives, d'organització, de redacció...).

Aquesta estructura més tradicional, creiem que no hauria de considerar-se quelcom monolític. De fet, estructures i organigrames canvien en funció de si es tracta de consultores generalistes, especialitzades o d'agències de comunicació integral.

A partir de les bones pràctiques destacades des de l'àmbit de la gestió empresarial, pensem que flexibilitat i adaptabilitat -al nou escenari comunicatiu i a les noves demandes dels clients-, són qualitats que haurien de reflectir-se en l'estructuració de les consultores i agències del sector. Així mateix, nous estils de lideratge que passin d'un lideratge vertical a un de més horitzontal (veure Gregory i Willis, 2013) i un sistema de treball més basat en projectes al voltant dels quals crear equips *ad hoc*; són algunes de les directrius que creiem podrien guiar un nou model organitzatiu.

Com a alternativa a l'organització tradicional dominant en el sector, podria provar-se d'aplicar una estructuració d'equips on: els directors de comptes serien els responsables de tenir el contacte sènior amb el client i supervisar tots els programes de comunicació i relacions públiques. De la mateixa manera, i com ja succeeix en algunes agències del sector, podrien existir també els equips encarregats d'elaborar les propostes de comunicació. Aquests equips estarien formats per professionals sènior i amb perfil estratègic, però comptarien també amb la visió d'un director creatiu que participaria en el procés i que els ajudaria a aplicar-hi mètodes de creativitat per a buscar noves maneres d'enfocar el problema i trobar-hi solucions alternatives i no convencionals.

El procés creatiu començaria amb el que es coneix com a “posar la idea al centre”, és a dir, en no centrar-se en quines tàctiques aplicar, sinó en cercar una estratègia i un missatge que puguin impactar (sense oblidar la vessant emocional) als públics objectiu. En aquest context creiem interessant recordar les reflexions de John Mescall (2013), director creatiu executiu de la campanya guanyadora del PR Gran Prix del festival Cannes Lions, creu que a les consultores de relacions públiques els falta *artistry*, concepte, com hem vist, definit com a atribut necessari de la idea creativa per Koslow, Sasser i Riordan (2003). Mescall argumenta així la necessitat d'abordar el problema sense les limitacions que creu provoca el pensar en un marc de tècniques de relacions públiques, “everything starts with a great simple idea that isn't always intrinsic to your category. You've got to move outside your speciality and think of a great idea that will spread.”<sup>211</sup>

En el procés d'elaboració de les propostes, els directors de comptes serien els encarregats de presentar el contrabriefing (és a dir, el briefing del client completat amb la informació que considerés rellevant), però deixarien després que fossin els professionals més sènior juntament amb el director creatiu o els creatius *freelances* els qui elaboressin el *briefing creatiu* (veure Annex 1). Els briefings creatius, de fet, són documents que s'elaboren de manera habitual dins les agències de publicitat, però que no estan implantats de manera generalitzada en les consultores de relacions

<sup>211</sup> Sufhaman, Arun. McCann Melbourne's John Mescall: PR Firms Need More Artistry. *The Holmes Report*. [En línia] [Consulta: 8 de desembre de 2013] Disponible a: < [http://www.holmesreport.com/people-info/13565/PR-Firms-Need-More-Artistry.aspx?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=twitter](http://www.holmesreport.com/people-info/13565/PR-Firms-Need-More-Artistry.aspx?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter) >

públiques. D'aquesta manera, s'evitaria que els coneixements del negoci del client no provoquessin el que es coneix com a *tunnel vision* (és a dir, una visió que es veu constreta de manera significativa per part del propi àmbit), identificat com un dels elements limitadors de la creativitat. Quelcom que, per altra banda, Ricarte (2000) ja ressaltava al referir-se a la creativitat en comunicació persuasiva.

Una vegada plantejades unes quantes idees inicials, hi intervindria de nou el director de comptes per opinar sobre quina creu que s'adapta millor al briefing i fer propostes sobre com es podria declinar l'estratègia. A partir d'aquí, hi intervindrien els executius de comptes (especialitzats per sectors dels clients, àrees i/o tècniques de relacions públiques), que serien els encarregats de declinar la idea creativa (mare) en propostes d'accions específiques.

En el moment de la defensa davant del client de la proposta final (el que Green, 2010, denomina la fase d'*Illustration*), es podria potenciar -tal com ja passa en algunes agències del sector-, que les persones amb més capacitat de persuasió (els qui millor puguin rebatre les preguntes i les objeccions que puguin plantejar-se a la viabilitat de les propostes) estiguessin presents a la reunió en què habitualment el director de comptes la presenta al client.

Una vegada guanyat el compte, els executius de comptes passarien a encarregar-se de l'execució dels plans de comunicació aprovats pels clients, consultant amb el director de comptes i el director creatiu els dubtes que els sorgissin al llarg de l'execució

Del que es tractaria amb aquest sistema i procés, en definitiva, és d'aprofitar la *seniority* estratègica i de potenciar la creativitat existent entre els recursos humans de l'agència. La meta del model seria que la creativitat estigués present, sobretot, en el moment d'elaborar les propostes de comunicació i que el procés de relacions públiques tingués un fort component estratègic-creatiu.

## **6) Evitar els riscos derivats de la hiperespecialització**

Dins del sector de les relacions públiques hi ha el risc que la hiperespecialització acabi limitant la creativitat. Una idea compartida des del món de la publicitat per Bengston (1982) quan afirma que el coneixement "també té la capacitat de contaminar la creativitat". En aquest sentit, la contractació puntual de creatius *freelances* podria ser una mesura que ajudés a agafar distància a l'hora d'analitzar el problema comunicatiu del client i buscar-hi noves solucions.

Segons l'opinió dels qui exerceixen com a directors creatius en el propi sector, per a aplicar creativitat en una campanya de relacions públiques cal experiència i tenir un coneixement profund del sector i del negoci del client; però, a la vegada, creuen que la forta vinculació amb els clients, pot dificultar als equips que tenen el compte assignat distanciar-se del problema i agafar la perspectiva necessària per aportar idees diferents. Tal com recorda un d'ells, "by becoming so ingrained with a client and their business, they [the account executives] becomes less and less able to be creative. The old adage is true: The more you know about a topic, the less creative you'll be" [A1].

Per tal d'evitar aquest risc derivat de la hiperespecialització, hi ha oficines on s'afavoreix que els equips de comptes no estiguin especialitzats per sectors o tècniques de relacions públiques, sinó que el que es busca és que hi hagi rotació en la conformació dels equips per tal d'estimular una aproximació més fresca als problemes que plantegen els clients. Aquest sistema de treball, però, no deixa de ser molt minoritari en el sector, tal i com hem vist al llarg de la recerca empírica. La rotació interna dels professionals dins l'agència, canviant d'equips de manera periòdica, és també un dels elements citats per l'estudi de The Holmes Report (2013). S'incideix també en el que es considera una bona pràctica per a la creativitat: el fet que els

diversos equips es reuneixin periòdicament i comparteixin *cases studies*, experiències i analitzin conjuntament campanyes d'èxit dutes a terme per altres agències, en un clima obert a preguntes i a l'aprenentatge col·laboratiu.

A nivell teòric, si bé es considera que el coneixement i l'expertesa són elements que ajuden en la resolució de problemes, un aspecte debatut entre els autors és determinar si els coneixements profunds sobre un camp concret ajuden a augmentar el nivell de creativitat o si, pel contrari, poden arribar a limitar-lo. En aquest sentit, mentre que hi ha autors que defensen el principi que la producció d'idees viables, noves i originals requereix de coneixements profunds en un àmbit concret (Weisberg, 1986; Simonton, 1988; Kulkarni i Simon, 1990; Qin i Simon, 1990; Erickson i Charness, 1994; Redmond, Mumford i Teach, 1993; Baer, 1998; citats a Mumford, 2000); arribant alguns a identificar en deu anys el temps necessari per a que un individu pugui fer una aportació creativa dins del seu camp (Csikszentmihalyi, 1999); altres autors com Martindale (1989), Sternberg (1990) i De Bono (2007) apunten que és positiu que l'individu tingui una àmplia informació sobre el seu àmbit, però que caldrà vigilar que aquests coneixements no el dominin fins al punt de no poder plantejar solucions alternatives a les preestablertes; més encara quan la creativitat no sorgeix de la repetició sinó de la combinació de coneixements existents.

La nostra recomanació seria aplicar el que Michalko (2001) bateja com una de les *contradiccions de la creativitat*, que en el nostre àmbit significaria tenir coneixements sobre relacions públiques però sense caure en una especialització massa tancada en una àrea concreta, per tal que no condicioni la manera com abordar el problema comunicatiu del client i que sigui possible ampliar el ventall de possibles solucions.

## 7) Formar en creativitat

Les competències transversals (classificades en *instrumentals*, *interpersonals* i *sistèmiques*)<sup>212</sup> són altament valorades per les empreses del sector de les relacions públiques, moltes vegades, fins i tot, per damunt de les competències tècniques. De fet, al llarg de la nostra recerca, hem observat que alguns dels directius arriben a afirmar que mentre que les competències transversals són imprescindibles en qualsevol professional que vulgui treballar en el sector, les competències tècniques es poden adquirir una vegada dins l'agència. La creativitat, entesa com a eina que ajuda en la resolució de problemes, es podria considerar una *competència transversal instrumental*, però alhora també s'inclouria dins el que es considera una *competència transversal sistèmica*, ja que ajuda també a tenir una visió de conjunt del problema comunicatiu a resoldre.

Sense deixar d'insistir en la importància d'adquirir coneixements específics en relacions públiques -quelcom avui en dia afortunadament cada vegada més possible gràcies a l'existència de graus, màsters i cursos d'especialització sobre la disciplina-, creiem que caldria fer una revisió sobre com s'aborden les competències transversals com la creativitat. Tal com manifesta Xifra (2007), la nomenclatura de llicenciatures en Publicitat i RP no implica una equitat en els continguts entre una i altra disciplina, sinó que existeix una preponderància de la primera (veure també Matilla i Hernández (2010). En aquest sentit, Xifra (2007:210) també fa una especial menció a la creativitat quan recorda que, "contents in advertising are given preference over those in public relations. This is evident not only in the quantitative imbalance of core subjects in favor of advertising, but also in qualitative factors, such as confining creativity to advertising alone". Quelcom sobre el que també reflexionaven Vázquez-Gestal i

<sup>212</sup> UAB. *Espai Europeu d'Educació Superior. Competències transversals*. [En línia] [Consulta: 16 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://www.uab.es/servlet/Satellite/bolonia/profesorado/competencias-transversales-1231747994766.html>>

Fernández-Souto (2006) i que posà de manifest també la investigació quantitativa realitzada per Estanyol (2012) centrada en els Graus en Publicitat i RP adaptats a l'EEES que s'ofereixen a les universitats espanyoles acreditades pel Ministeri d'Educació. En aquest darrer estudi, es detectava que la creativitat continua associant-se majoritàriament a la publicitat, malgrat es tracti d'una competència que s'exigeix també als professionals de les relacions públiques i que el *Llibre Blanc* de l'ANECA<sup>213</sup> suggeria l'existència d'una matèria en la qual la creativitat es vinculés tant a la publicitat com a les relacions públiques. Analitzats els Plans d'Estudis del curs 2011-12, s'observava que un gran nombre de les assignatures sobre creativitat que s'oferien a les titulacions de grau en Publicitat i Relacions Públiques en la seva denominació indicaven que estaven centrades en publicitat (46,67%) i que només una minoria (1,66%) estava específicament enfocada a la seva aplicació en relacions públiques. Tot i així, un relativament ampli 46,67% el constituïen assignatures genèriques sobre la creativitat (amb nomenclatures com Fonaments de la creativitat, Pensament creatiu, Introducció a la creativitat, etc.). Com a futura línia de recerca, es proposa aprofundir en els Plans Docents d'aquestes assignatures, per esbrinar si en elles no existeix també un enfocament publicitari de la creativitat. Així mateix, es proposa ampliar l'estudi incloent les titulacions de postgrau.

Compartim l'opinió de Leichliter (2001) quan des dels EUA proclama que un alumne que vulgui dedicar-se a l'exercici professional de les relacions públiques no hauria només de ser animat a "ser creatiu", sinó que hauria de trobar al llarg de la seva formació universitària assignatures específiques sobre teories i tècniques de la creativitat, així com exemples i exercicis que li permetin aplicar la creativitat en relacions públiques. Com indica l'autora, "creativity training would aid practitioners in learning the methods and techniques to ask better questions that would lead to more creative results" (Leichliter, 2001:74). En cas contrari, pensem que es pot córrer el risc que els futurs professionals no adquireixin aquesta competència que se'ls exigirà des del món professional.

Per altra banda, cal tenir en compte que actualment, molts dels professionals que treballen en el sector de les relacions públiques tenen una formació periodística, titulació on la creativitat encara hi té un pes menys rellevant. Seria interessant en el futur, investigar si la formació en un o altre àmbit influeix en la capacitat creativa dels professionals en actiu i esbrinar si les noves generacions, titulades ja en Publicitat i Relacions Públiques, tenen més desenvolupada aquesta competència.

Així mateix, reclutar personal amb una alta competència creativa segurament podria ajudar a crear les condicions favorables per a que els projectes de relacions públiques que s'elaboren des de les consultores esdevinguessin també més creatius. La detecció de la capacitat creativa individual podria fer-se emprant tests com els proposats per la *psicomètria*, o els 6 tests de Guilford que Elliott (1964) ja va aplicar a nivell experimental a professionals de les relacions públiques.

Si bé hi ha autors que defensen que les característiques de la personalitat creativa són diferents de les de la personalitat de gestió (veure Verbeke *et al.*, 2008), també n'hi ha que creuen que la creativitat és una habilitat que es pot incrementar gràcies a l'aprenentatge i la pràctica. En aquest sentit es recomana la lectura de l'article "The effectiveness of creativity training", publicat al *Creativity Research Journal* (2004), i escrit per Scott, Leritz i Mumford. És per això que creiem que seria positiva la creació de programes de desenvolupament dins les consultores de comunicació i relacions públiques destinades a fer créixer les habilitats vinculades a la creativitat de tots els empleats, molts dels quals encara tenen prejudicis i s'autoperceben com a poc

---

<sup>213</sup>Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) (2005): Libro blanco de los títulos de grado en Comunicación. [En línia] [Consulta: 8 de juliol de 2012] Disponible a: <<http://www.aneca.es>>

creatius. Sembla, però, que actualment aquesta formació és insuficient en el sector, tal i com ho afirmen els directors creatius internacionals.

Most people have no articulate an specific idea about what creativity is. And yet, we expect people to be able to perform creativity. You wouldn't expect an employee to perform any other skill without training, why creativity? [...] I'm always amazed when I'm brought in to talk about agencies' training calendars, and creativity –one of the things which ranks very high with employees-never seems to get on to a final list of “acceptable” training curricula. [A1]

Quelcom que també es confirma quan els directius d'agències i consultores que operen a l'Estat, comenten que la formació interna sol centrar-se en idiomes (sobretot anglès) i eines 2.0, però que no solen organitzar tallers de creativitat. En aquest sentit, els resultats del nostre estudi corroboren els d'estudis anteriors duts a terme en altres països. Així, els autors de l'estudi elaborat per Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005) davant la constatació que els coneixements sobre mètodes i teories de creativitat que tenien els professionals de les relacions públiques del Regne Unit eren molt escassos, animaven al sector a formar en creativitat als seus treballadors.

“It was found that while the need and value of creativity was understood, the levels of understanding of theory and techniques to achieve it were generally disappointing. [...] The industry must address this lack of knowledge as a matter of urgency.” (Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005: 22)

Si, tal com apunten autors com Echevarría (1995), Robinson (2005, 2007) i Porcar de Yelós (2008) el sistema educatiu en general no estimula la creativitat suficientment, sembla que la formació en creativitat podria pal·liar en certa manera aquesta mancança entre els aspirants i els professionals del sector de les relacions públiques. Tal com posen de manifest alguns dels directors creatius internacionals entrevistats, quan afirmen que “I don't think anyone has enough creative skills, because most of our education system do not teach or encourage creative thinking”. [A3]

## 8) Aplicar tècniques de creativitat més enllà del *brainstorming*

Coincidim amb Castaños (2013) quan afirma que lliurar la creativitat al *brainstorming*, l'*SCAMPER*, el *mind mapping* o a les *analogies forçades*, és focalitzar-se massa en les eines, quan aquestes, “desproveïdes de la vessant actitudinal”, es converteixen en “instruments freds i inoperants<sup>214</sup>”. De fet, en entendre la creativitat com a resultat de múltiples factors (molts d'ells ambientals) s'engloba tot aquest decàleg.

Malgrat aquesta consideració, creiem que conèixer i aplicar tècniques de creativitat pot ajudar a l'hora d'estimular la creativitat dins del sector. Així, s'han citat ja les tècniques i mètodes que directors creatius i autors de literatura especialitzada recomanen aplicar en la pràctica professional de les relacions públiques (veure *Marc teòric* i *Discussió*). Sense la voluntat de tornar-les a esmentar, el que volem reivindicar en aquest apartat és la necessitat que aquestes tècniques s'apliquin de manera correcta, ja que, com hem comprovat al llarg de la nostra investigació, el desconeixement per part del sector de models i tècniques de creativitat, més enllà del *brainstorming*, és flagrant. Aquest fet, que considerem una debilitat del sector, es fa més preocupant quan es coneix, com hem vist a la *Discussió*, que hi ha autors, com ara Goldenberg i Wiley, 2011; i estudis experimentals molt recents que estan qüestionant amb un enfocament científic la poca efectivitat del *brainstorming* (veure

<sup>214</sup> Castaños, Germán. Más allá del *brainstorming*. 30 formas de desarrollar creatividad trascendente. *Emprendedores News*. [En línia] [Consulta: 16 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://www.emprendedoresnews.com/tips/creatividad/30-formas-de-desarrollar-la-creatividad-trascendente.html>>

Kohn i Smith, 2011), la tècnica més emprada, i en moltes ocasions quasi l'única dins les consultores.

Tot i que no era un dels objectius específics de la nostra tesi demostrar quines són les tècniques de creativitat més efectives en relacions públiques, sinó identificar les que s'apliquen actualment i les que recomanen els directors creatius del sector; creiem que aquesta podria ser una futura línia de recerca interessant. En aquest sentit, es recomana seguir línies de recerca similars a les dutes a terme des de la disciplina publicitària per autors com Goldenberg, Levav, Mazursky i Solomon (2009) els quals sostenen, després de realitzar anàlisi de contingut i posteriors tests entre mostres, que totes les peces creatives responen a camins creatius identificats (*Unification, Activation, Metaphor, Substraction, Extreme Consequence, Absurd alternative, Inversion, Extreme Effort i Attribute-value Mapping*).

Per altra banda, els estudis empírics duts a terme per Kilgour i Koslow (2009) a diferents perfils professionals de l'àmbit publicitari, posen de manifest que no existeix una única tècnica creativa capaç de resoldre qualsevol problema comunicatiu del client, sinó que es recomana adoptar-ne unes o altres en funció de la situació en què s'insereix el problema i les pròpies competències creatives de cada professional implicat en la seva resolució. La línia de recerca d'aquests autors posa de relleu que les tècniques de creativitat més conegudes i aplicades actualment s'emmarquen en les característiques del *pensament divergent*<sup>215</sup> (la cerca de connexions entre diferents camps); donant com a resultat idees *originals*. Tot i així, si entenem la creativitat com una suma d'*originalitat i efectivitat*; es fa també necessari aplicar tècniques de creativitat que estimulin el *pensament convergent* (el que realitza connexions però dins del mateix camp). L'estudi de Kilgour i Koslow (2009) posava de manifest que tècniques de creativitat divergents com la *sinèctica* (Gordon, 1961), les *associacions de paraules* o l'*ús de metàfores*, ajudaven sobretot als professionals de comptes i als professionals amb més coneixements en un àmbit específic, ja que els permetia allunyar-se la seva àrea d'expertesa i buscar solucions noves diferents a les convencionals; mentre que les *tècniques de pensament convergent* eren més adequades pels professionals amb una alta competència creativa i també per aquells amb menys experiència dins l'àmbit, ja que els ajudaven a buscar la viabilitat de les idees prèviament generades amb un alt grau d'originalitat.

Des del nostre punt de vista, aplicar tècniques de creativitat que afavoreixin el *pensament divergent* i donin com a resultat idees originals en relacions públiques serien més útils en fases d'*ideació*, mentre que les tècniques enfocades a incrementar el *pensament convergent* s'adequarien millor en fases d'*elaboració, modificació i verificació* de la idea creativa dins el procés de relacions públiques. Així mateix, seguint les indicacions de Kilgour i Koslow (2009) caldria verificar en RP quines són les tècniques més útils en funció de la personalitat creativa de cada membre de l'equip. Així, les *tècniques divergents* resultarien més útils a aquells amb una *personalitat creativa adaptadora*; mentre que les *tècniques creatives convergents* ajudarien més als professionals amb una *personalitat creativa innovadora*.

Per últim, a partir dels resultats obtinguts en recents estudis empírics sobre la major o menor eficàcia de les tècniques de creativitat en funció de si la seva aplicació és *grupal* o *individual* (veure Kohn i Smith, 2011), pensem que el procés creatiu en relacions públiques hauria d'estar format per fases complementàries (individuals i grupals) que permetessin, entremig, fases d'*incubació*.

---

<sup>215</sup> La diferenciació entre pensament divergent i pensament convergent (Guilford, 1950) es detalla al Marc teòric.



## 9) Valorar la diversitat

La diversitat està considerada una font de creativitat i d'innovació (Basset-Jones, 2005), destacada també per alguns dels directius entrevistats que apunten que, si bé la similitud afavoreix la cohesió i la comoditat, equips massa homogenis tendeixen a ser menys creatius: “Como tenemos que ser creativos, yo personalmente creo que viene muy bien contar con personas que sean especialistas en diferentes ámbitos” [C9].

Així, per exemple, pensem que a l'hora de buscar una solució creativa a un problema comunicatiu, pot ajudar que l'equip estigui format per professionals amb molta experiència juntament amb professionals més novells, i barrejar també a especialistes en una àrea determinada de relacions públiques amb d'altres que no estiguin especialitzats encara o que ho siguin, però en una altra. D'aquesta manera, s'afavoriria que les idees resultants fugissin d'allò convencional. Les sessions de *brainstormings* actuen en aquest sentit com a estimuladors de la diversitat, ja que en elles moltes vegades dins les agències s'opta deliberadament per aglutinar diferents equips i també per professionals de diferents nivells (*assistants*, executius, directors de comptes, socis, directors generals, etc.). Tal com destaca un dels directors creatius internacionals entrevistats, “these sessions pull in employees from many different backgrounds to gain their perspective and fresh thinking” [A4].

La diversitat també seria quelcom a tenir en compte a l'hora de gestionar el propi procés creatiu, ja que alguns dels professionals que treballin dins l'agència poden ser més hàbils en algun dels aspectes relacionats amb la pròpia creativitat (*originalitat, fluïdesa, flexibilitat, elaboració*). En aquesta línia, comptar amb persones amb gran capacitat *intuïtiva* afavoriria la creativitat, però sense oblidar que caldrà també el contrapès de membres de l'equip amb gran capacitat *analítica*. I és que, com hem anat apuntant al llarg d'aquesta tesi, les persones amb capacitat analítica tenen forts components de pensament convergent, que resulten claus per a la creativitat, sobretot a l'hora de dotar de viabilitat i valor les idees.

Des de l'àmbit de la gestió empresarial, la diversitat en expertesa i habilitats també és un element que es recomana a l'hora de reclutar a nous professionals (veure Bassett-Jones, 2005: 170). Quelcom ressaltat també per Lefcovich (2005) quan afirma que “cuando los equipos se componen de personas con diferentes bases intelectuales y diferentes enfoques del trabajo -es decir diferentes conocimientos prácticos y diferentes estilos de pensamiento creativo- las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes”<sup>216</sup>. A l'hora d'estimular la creativitat, Daymon també apuntava que els directius de les agències de relacions públiques haurien de procurar envoltar-se de professionals de diversos perfils. En aquest sentit, manifestava que,

“A vital role for leaders keen to provoke creativity is to design diversity into the composition of groups. When groups comprise members with different expertise and specialisms, they are less likely to suffer from conformity of thinking, or tunnel vision.” (Daymon, 2001:28)

Per altra banda, no s'hauria de menystenir tampoc la importància de l'*afinitat afectiva*, considerada un element de cohesió en equips creatius. Així, segons Scholl, quan major sigui la simpatia mútua, major serà l'increment de coneixements adquiribles (citats per Berzbach, 2010), mentre que si dins dels equips hi ha grans diferències de caràcter, es fa més complicat arribar a una entesa mútua.

<sup>216</sup> Lefcovich, Mauricio (2005) *Creatividad e innovación. El camino de las empresas de alta competitividad* [En línia] [Consulta: 10 d'agost de 2013] Disponible a: <<http://profesorailianacamacho.yolasite.com/resources/Creatividad%20e%20innovaci%C3%B3n.doc>>

Els directius de les consultores i agències de relacions públiques, en aquest sentit, haurien doncs també de ser capaços d'identificar i tenir en compte que les personalitats creatives poden classificar-se segons l'estil creatiu adoptat: els creatius *adaptadors* (solucionen problemes a partir de la redefinició, l'extensió i la millora dels paradigmes acceptats. Necessiten una estructura de treball) i els creatius *innovadors* (solucionen problemes a partir de l'eliminació, la transformació i la modificació dels paradigmes acceptats. Prefereixen els canvis radicals i necessiten menys estructura). Així mateix, i tal com recorden Puccio *et al.* (1995) des de les ciències empresarials, hi haurà professionals dins l'agència que contribuiran millor en les fases inicials, quan es requereix *fluïdesa* per generar gran quantitat d'idees; mentre que d'altres se sentiran més còmodes en les fases posteriors, com ara la fase d'*elaboració*, quan les idees han de ser redefinides, implementades i avaluades.

Es recomana doncs, ajuntar durant el procés creatiu a professionals que condensin diferents estils de pensament, interessos, experiències, competències, habilitats i coneixements. Tal com posen de manifest els treballs de Gruber (1996) i Root-Bernstein *et al.* (1999), “[...] successful creative endeavors are characterized by capitalization on a network of enterprise providing a diverse background with respect to relevant knowledge and experience” (citats a Mumford, 2000:329)

Els diferents estils creatius a l'hora de buscar solucions a un problema comunicatiu han de contemplar-se com a complementaris, per la qual cosa caldria formar internament als professionals per tal que reconeixin, acceptin i respectin aquesta diversitat i cooperin entre ells.

## **10) Fomentar la motivació intrínseca i extrínseca**

Com hem anat citant al llarg de tota aquesta tesi, Amabile (1992) és segurament l'autora que més ha aprofundit en l'estudi de la relació entre motivació i creativitat, arribant a la definició del *principi de la motivació intrínseca de la creativitat*, segons el qual la creativitat és més fàcil que emergeixi quan l'individu està motivat perquè la pròpia activitat que realitza li agrada, perquè li resulta intrínsecament interessant, agradable i satisfactòria. Tot i així, Amabile també fa referència a la *motivació extrínseca* (la que està determinada per l'entorn i que té per objectiu aconseguir alguna meta externa, com ara el reconeixement o la recompensa econòmica) i creu que aquesta també ajuda a incrementar el grau de creativitat de l'individu. És per això que recomana a les organitzacions premiar els avanços creatius presentats pels seus treballadors.

Fixant-nos en el sector de les relacions públiques, les dades aportades per l'últim estudi de The Holmes Report (2013) no permeten ser optimistes en aquest sentit, ja que més de la meitat dels professionals enquestats manifesta que la creativitat dins la seva agència no està essent premiada. El nostre estudi posa de relleu també una necessitat que destaquen els propis directors creatius entrevistats, quan afirmen que “It is important for people in a PR agency to see that creativity is valued and rewarded” [A3]. Així mateix, la nostra investigació també posa de manifest que, dins algunes consultores de relacions públiques, n'hi ha que tenen creats premis interns destinats a reconèixer el treball excel·lent dels seus empleats, la qual cosa podria considerar-se un element de motivació extrínseca, malgrat sigui quelcom molt excepcional. Tal com recorda un dels directius entrevistats a l'Estat, “tenemos también premios, en las que nos presentamos con campañas dentro de la misma compañía, que nos ayudan también a ver ideas [y sirven también] para motivar” [B3].

A banda de crear certàmens interns, creiem que seria també positiu que les empreses del sector es presentessin amb més freqüència a premis sectorials (SABRE, PRA Gold Awards, PRWeek Awards, PR Noticias, Eventoplus) i també a premis de creativitat internacional que inclouen categories de relacions públiques (El Sol, Cannes Lions,

Eurobest), uns premis, sobretot aquests últims, on actualment i com hem vist al capítol *Discussió*, són les agències de publicitat les qui s'estan enduent bona part dels guardons.

Altres autors que han ressaltat la importància de buscar allò que realment motiva a l'individu per a potenciar la creativitat i aplicar-la productivament són Csikzentmihalyi (1998) i Robinson (2010). Partint de les recomanacions que fan aquests autors dirigides al món empresarial, animem als directius de les empreses del sector de les relacions públiques a estar amatents al fet que, a l'hora d'estimular la creativitat, *motivar* generalment és més eficaç que *incentivar*. Tot i així, la *motivació extrínseca* en forma de *bonus*, increments salarials, promocions, reconeixements i premis interns són eines que creiem podrien considerar implantar. De la mateixa manera, convindria que fossin conscients que estudis científics identificat que la *pressió* desmesurada i la *crítica* excessiva dins l'entorn laboral redueixen la *motivació intrínseca* i deriva habitualment en una inhibició de la creativitat (Amabile, 1992; Sternberg, 1999; Sternberg, O'Hara i Lubart, 1997).

Afavorir la motivació intrínseca passaria per reduir les tasques merament administratives o burocràtiques, incrementar el grau d'autonomia i buscar que les tasques encomanades als professionals s'alineïn amb els seus interessos personals. En aquest sentit creiem interessant recordar que Hammerschmidt (1996) ja apuntava que les persones donen el millor de sí a nivell professional quan li són assignats projectes que estan en línia amb els seus propis interessos i estils de treball. De fet, s'ha demostrat com la motivació intrínseca augmenta quan les persones estan involucrades en activitats que realment els agraden i els interesses -el que Csikszentmihalyi (1998) anomena *activitat autotèlica*-, i també en aquelles que els suposen un repte. Caldria incidir però en que la magnitud del repte ha d'estar mesurada, ja que si és molt reduïda pot provocar avorriment, però si és massa elevada pot derivar en un sentiment d'angoixa, inseguretat, frustració i pèrdua de control. Per aprofundir en aquest aspecte es recomana llegir l'article titulat "Managing for Creativity" i publicat a la *Harvard Business Review* al juliol 2005, on Florida i Goodnight resumeixen la importància de plantejar reptes als professionals si el que es vol és estimular la seva creativitat,

"Creative people work for the love of a challenge. They crave the feeling of accomplishment that comes from cracking a riddle, be it technological, artistic, social, or logistical. They *want* to do good work. Though all people chafe under what they see as bureaucratic obstructionism, creative people actively hate it, viewing it not just as an impediment but as the enemy of good work. Do what you can to keep them intellectually engaged and clear petty obstacles out of their way, and they'll shine for you." (Florida i Goodnight, 2005)

\*\*\*

Crear un clima laboral que afavoreixi ha d'anar més enllà doncs de crear espais diàfans, de l'organització de *brainstormings* o de programar, de tant en tant, sortides d'equip per afavorir el *team building*. El que es considera essencial és que la creativitat passi a formar part de la cultura organitzativa de les empreses consultores de comunicació i relacions públiques i és amb aquest objectiu que s'ha elaborat aquest decàleg.

## 10.7 Limitacions de l'estudi i futures línies d'investigació

La present tesi doctoral ha intentat no només descriure com es percep i com es gestiona la creativitat dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques, sinó explicar i formular hipòtesis sobre quines podrien ser-ne les causes subjacents. Així mateix, ha perseguit oferir una conceptualització de l'objecte d'estudi a través d'hipòtesis teòriques que han desembocat en una aportació per a la disciplina en format de definició conceptual, una proposta per incloure una atenció a la creativitat al model de planificació de relacions públiques *RACE* i un decàleg sobre com millorar el *management* de la creativitat dins les agències. Les hipòtesis i les explicacions teòriques proposades no s'han de contemplar però com un dogma immutable, sinó que, seguint els principis de la *Grounded Theory*, haurien de ser percebudes com a flexibles en la seva aplicació pràctica i adaptables a qualsevol revisió teòrica futura.

Com succeeix en els estudis basats en metodologia qualitativa, els resultats de la present recerca no permeten extreure'n conclusions generalitzables però sí indicar tendències. El valor de la investigació es troba també en l'aportació d'una descripció rica en informació sobre el que succeeix i *com* succeeix en un context concret: en aquest cas dins les empreses consultores en comunicació i relacions públiques; també en les pròpies característiques dels informants, tots ells directius del sector.

Una altra de les limitacions del present estudi és la seva dificultat de ser replicat, la qual cosa deriva del fet que el principal instrument de recerca emprat en les entrevistes en profunditat ha estat la pròpia investigadora, i de la impossibilitat de repetir les circumstàncies úniques de cada entrevista (Daymon i Holloway, 2011). Tot i així, el fet d'haver emprat un guió semi-estructurat durant la realització de les entrevistes, fa més fàcil poder dur a terme en el futur estudis similars a altres països o a agències amb altres perfils. Per altra banda, com en tota investigació interpretativa, a l'hora de comprendre i analitzar els resultats obtinguts existeix cert risc de subjectivitat; un risc que s'ha intentat reduir per tal de dotar de major validesa el treball final exposant des del principi l'experiència professional prèvia de la investigadora en el sector focus d'estudi.

L'aplicació dels principis de la *Grounded Theory* (o Teoria fonamentada) ha fet que l'aproximació a l'objecte d'estudi fos clarament inductiva. Revisió de la literatura i treball de camp s'han realitzat en paral·lel, intentant que la teoria existent no condicionés el moment de recopilació de les dades. Especialistes en *Grounded Theory* recomanen iniciar la investigació sense revisar prèviament la literatura i no elaborar cap marc teòric previ sinó integrar-lo en un apartat final en format de discussió. Malgrat s'ha intentat seguir aquest procediment, relacionant les dades empíriques de la recerca amb la revisió dels principals autors que han escrit sobre la matèria al capítol titulat *Discussió*, s'ha considerat convenient incloure una primera part dedicada al *Marc teòric*, seguint l'estructura clàssica a nivell formal d'una tesi doctoral.

Per últim, cal subratllar que les idees apuntades en aquesta tesi són susceptibles de ser aprofundides en futures investigacions. A la vegada, es proposen com a futures línies de recerca:

- *Investigar com s'aborda el procés creatiu en departaments de Comunicació integrats a les organitzacions.* Si bé la nostra recerca s'ha centrat en la percepció i gestió de la creativitat dins les agències i consultores del sector, creiem interessant estudiar com s'aborda la creativitat als departaments de Comunicació d'empreses i institucions, per tal de presentar una radiografia més completa de l'objecte d'estudi.

- *Ampliar l'estudi a altres perfils d'agències i a d'altres professionals que treballen dins les consultores.* La present tesi s'ha centrat en consultores de relacions públiques de mida gran i en agències més premiades. A la vegada, ha obtingut dades de les entrevistes en profunditat fetes a alts directius del sector (directors generals, presidents, CEOs, socis fundadors, directors d'oficina...). Estudis posteriors podrien centrar-se en estudiar agències més petites (de menys de 40 empleats a l'Estat), així com cercar les opinions del màxim nombre i tipologia de professionals que treballen dins les agències (directors de comptes, executius de comptes, etc.). Ampliar la mostra seguint aquests principis aportaria una visió més global. La metodologia a emprar en aquest cas podria ser quantitativa, mitjançant enquestes, la qual cosa permetria aportar resultats generalitzables.
- *Ampliar l'estudi a altres països.* Si bé el present estudi ha entrevistat a directors creatius internacionals, també és cert que ha tingut un important focus a l'Estat espanyol. En el futur creiem que seria enriquidor cercar l'opinió de directius d'agències que operen a altres països. En aquesta línia, ja s'han començat a realitzar entrevistes en profunditat en països anglosaxons amb la voluntat de fer un estudi que abrasi EUA, Regne Unit i Nova Zelanda. Actualment ja s'ha entrevistat al Regne Unit a James Newman, associate director de Finn PR; Terry Gilligan, associate director de Good Relations North; i Matt Peden, director de Hatch. Així mateix, s'ha entrevistat a Brian Finn, associate partner, i Anna Komonik, founding partner; ambdós d'Ideas Shop New Zeland.
- *Identificar quines tècniques de creativitat és millor aplicar en relacions públiques i analitzar quan és millor aplicar-ne d'individuals i quan de grupals.* Realitzar un estudi experimental per comprovar si l'aplicació de determinades tècniques de creativitat afavoreix l'increment del nivell creatiu en les propostes de relacions públiques i la seva eficiència en funció dels *stakeholders* als quals es dirigeix. Com a possible guia per a dur a terme una recerca experimental d'aquestes característiques es proposa replicar l'estudi de Kilgour i Koslow (2009).



**PART VI**  
**BIBLIOGRAFIA I ANNEXOS**





## 11 BIBLIOGRAFIA

- ADECEC (2003). *40 éxitos en comunicación*. Madrid, España: Pearson Educación-Prentice Hall.
- ADECEC (2008) *La comunicación y las relaciones públicas en España: Radiografía de un sector*. Madrid, España: ADECEC.
- ANECA (2004). *Libro blanco: Títulos de grado en Comunicación*. Madrid, España: ANECA.
- DIRCOM. (2010) El estado de la comunicación en España 2010. In *Anuario de la comunicación 2010* (pp. 26-41). Madrid, España: Asociación de Directivos de Comunicación. DIRCOM. Retrieved from <http://asp-es.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=66/1388/2687&startPage=183>
- DIRCOM (2014) *El decàleg dircom*. Retrieved from <http://www.dircom.org/publicaciones/el-decalogo-dircom>
- GC. Grupo Consultores. (2009) *PR Scope 2009. El estudio de Imagen de las Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas en España*. Retrieved from <http://www.grupoconsultores.com>
- GC. Grupo Consultores. (2013) *PR Scope 2013. El estudio de Imagen de las Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas en España*. Retrieved from <http://www.grupoconsultores.com/spa/files/prscope13.pdf>
- PRSA (2006). *The Professional Bond. Public Relations Education for the 21st Century. The Report of the Commission on Public Relations Education. Public Relations Society of America*. Retrieved from [http://www.commpred.org/\\_uploads/report2-full.pdf](http://www.commpred.org/_uploads/report2-full.pdf)
- SCPF (1997). *Los primeros cinco años juntos. 5 años de publicidad del Equip*. Barcelona, España: SCPF.
- Aced, C. (2010). *Perfiles profesionales 2.0*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Adams, J. L. (1996). *Guía y juegos para superar bloqueos mentales*. Barcelona, España: Gedisa.
- Aguilar, M. J., Torp, L., Sage, S., Kelly, J. A., Pita Martín de Portela, M.L., Latarjet, M., & Cingolani, H. E. (1998). *Técnicas de animación grupal*. Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- Albers-Miller, N. D. (1996). Designing cross-cultural advertising research: a closer look at paired comparisons. *International Marketing Review*, 13(5), 59-75.
- Alegre, I. (2009). *La enseñanza de la creatividad en los estudios de publicidad de las universidades españolas. Un análisis de los temarios de las asignaturas de estrategia creativa, redacción creativa, dirección de arte y creatividad publicitaria: réplica del estudio de Stuhlfaut y Berman (2009) en Estados Unidos*. (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallès, España). Retrieved from <http://www.recercat.cat//handle/2072/204753>
- Allen, J. (2008). *Event planning: The ultimate guide to successful meetings, corporate events, fundraising galas, conferences, conventions, incentives & other special events*. Mississauga, Ontario: Wiley.
- Almansa, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Historia y Comunicación Social*, (9), 5-21.
- Almansa, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, (32), 117-132.
- Alonso, C. (2001). *Qué es la creatividad*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Alonso, L. E., Fernández, C. J., & Nyssen, J. M. (2009). *El debate sobre las competencias: una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. Madrid, España: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Retrieved from [http://www.aneca.es/var/media/148145/publi\\_competencias\\_090303.pdf](http://www.aneca.es/var/media/148145/publi_competencias_090303.pdf)
- Altshuller, G. (2000). *Innovation Algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity*. Worcester, MA: Technical Innovation Center.
- Amabile, T. M. (1994). The atmosphere of pure work: Creativity in research and development. In W. R. Shadish & S. Fuller (Eds.), *The Social Psychology of Science* (pp. 316-328). New York, NY: Guilford Press.
- Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences? *Creativity Research Journal*, 8(4), 423-426.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1986). The personality of creativity. *Creative Living*, 15(3), 12-16.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (2004). Stimulate creativity by fueling passion. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 331-341). Oxford, United Kingdom: Blackwell.
- Amabile, T. M. (1993). What does a theory of creativity require? *Psychological Inquiry*, 4(3), 179-181.

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3(1), 6-21.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, Oct, 73 - 85.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Anantachart, S. (2006). Integrated marketing communications and market planning. *Journal of Promotion Management*, 11(1), 101-125.
- Anderson, H. H. (1959). Creativity and its cultivation. Addresses presented at the Interdisciplinary Symposia on Creativity, Michigan State University, East Lansing, Michigan. New York, NY: Harper.
- Andreu, D. (2012). *La publicity, els pseudoesdeveniments i la seva presència a la premsa a Catalunya*. (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallès, España). Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/83942>
- Ángeles, J. de los (1996). *Creatividad publicitaria: Concepto, estrategias y valoración*. Pamplona, España: Eunsa.
- Arceo, A. (1993) El cambio en Relaciones Públicas. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 3, 105-118.
- Arceo, A. (2004). Public relations in Spain: An introduction. *Public Relations Review*, 30(3), 293-302.
- Arceo, A. (1994). Las relaciones públicas en España. La visión de las revistas especializadas del sector. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 1, 127-135.
- Arceo, J. L. (1989). *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Arceo, J. L. (2006). La investigación de relaciones públicas en España. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34), 111-124.
- Arceo, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Arceo, J. L. (1995). Las relaciones públicas en la comunicación empresarial e institucional: una introducción. *Questiones publicitarias: Revista Internacional de Comunicación y Publicidad*, 4, 27-38.
- Arden, P. (2008). *Pienses lo que pienses, piensa lo contrario*. Madrid, España: Maeva.
- Arroyo, I. (2005). Metodología de la investigación científica en creatividad publicitaria. *Enlaces: Revista del CES Felipe II*, (4), 25-36.
- Arvidsson, A. (2007). Creative class or administrative class? on advertising and the 'Underground'. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 7(1), 8-23.
- Athaydes, A. (2010). La enseñanza superior de relaciones públicas en el inicio del siglo XXI: Una mirada sobre la realidad brasileña y española. In M. C. Carretón (Coord.), *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 547-567). Alicante, España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Auer, E. (1976). Creative advertising students: How different? *Journal of Advertising*, 5(2) 5-10.
- Austin, C. (2007). Embracing your firm's right brain: Wake up your inner creativity. *Public Relations Tactics*, 14(8), 16-23. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=26163632&lang=es&site=ehost-live>
- Austin, C. (2009). Fueling a culture of creativity. *Communication World*, 26(1), 20-23.
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.
- Aznar, G. (1974). *La creatividad en la empresa: Organización práctica y técnicas de animación*. Vilassar de Mar, España: Oikos-Tau.
- Baer, J. (1998). The Case for Domain Specificity of Creativity. *Creativity Research Journal*, 11(2), 173-177.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 184-206.
- Baraybar, A. (2007). La innovación en las empresas de comunicación y relaciones públicas en la cultura 2.0. *Creatividad y Sociedad*, (11), 84-110. Retrieved from <http://www.creatividadysociedad.com/articulos/11/CreatividadySociedad.Lainnovacionenlasempresasde20comunicacionyrelacionespublicasenlaweb20.pdf>
- Barlow, N. (2006). *Re-think: How to think differently*. Chichester, United Kingdom: Capstone.

- Barquero, J. D. (2000). *Relaciones públicas empresariales e institucionales*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Barron, F. (1969). *Creative person and creative process*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Barron, F. (1967). *An eye more fantastical*. Washington, DC: National Art Education Association.
- Baskin, O. W., Aronoff, C. E., & Lattimore, D. (2011). *Public relations: The profession and the practice*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bassett- Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Beard, M. (2002). *Running a public relations department*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Bengtson, T. A. (1982). Creativity's paradoxical character: A postscript to James Webb Young's technique for producing ideas. *Journal of Advertising*, 11(1), 3-9.
- Berganza, M. R., Ruiz, J. A., & García, C. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernays, E. L. (1965). *Biography of an idea: Memoirs of public relations counsel*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. New York, NY: Boni and Liveright.
- Bernays, E. L. (2011). *Crystallizing public opinion*. New York, NY: Ig Pub.
- Bernays, E. L. (1978). Education for PR: A call to action. *Public Relations Quarterly*, 23(3), 18-.
- Bertalanffy Von, L. (1978). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicación*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Berzbach, F. (2013). *Psicología para creativos: primeros auxilios para conservar el ingenio y sobrevivir en el trabajo*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Bills, T., & Genasi C. (2003). *Creative Business. Achieving your goals through creative thinking and action*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Malden, MA: Blackwell.
- Bilton, C., & Cummings, S. (2010). *Creative strategy: reconnecting business and innovation*. Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Bilton, C., Cummings, S., & Wilson, D. (2003). Strategy as Creativity. In S. Cummings & D. Wilson (Eds.) *Images of strategy* (pp. 197-227). Oxford, United Kingdom: Blackwell.
- Binet, A., & Simon, T. (1970). Tests Binet-Simon. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.
- Black, S. (2004). *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Black, S. (1995). *Practice of Public Relations*. New York, NY: Routledge.
- Blanco, C. F., Blasco, M. G., & Azorín, I. I. (2010). Entertainment and informativeness as precursory factors of successful mobile advertising messages. *Communications of the IBIMA*, 2010(2010), 1-11. Retrieved from <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/2010/130147/130147.pdf>
- Blasco, R.; Moliné, M.; Sivera, S. (2010). *Pensament creatiu: dos hemisferis i una guia*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Blumer, H. (1982). *Interaccionismo simbólico*. Barcelona, España: Hora.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Boden, M. A. (1987). *Artificial intelligence and natural man*. New York, NY: Basic Books.
- Boden, M. A. (2004). *The creative mind: Myths and mechanisms*. London, United Kingdom: Routledge.
- Boden, M. A. (1998). Creativity and artificial intelligence. *Artificial Intelligence*, 103(1-2), 347-356.
- Boden, M. A. (1994). *Dimensions of creativity*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Boden, M.A. (2011). *La mente creativa: mitos y mecanismos*. Barcelona, España: Gedisa.
- Boden, M. A. (1998). What is creativity?. In S. Mithen (Ed.), *Creativity in Human Evolution and Prehistory* (pp. 15-43). London, United Kingdom: Routledge.
- Boiry, P. A. (1998). *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Botan, C., & Hazleton, V. (2006). Public relations in a new age. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.) *Public relations theory II* (pp. 1-18). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661.
- Boudon, R., & Havet, J. (1981). *Corrientes de la investigación en las ciencias sociales. Aspectos interdisciplinares*. Madrid, España: Tecnos, UNESCO.
- Branham, R. J. (1980). Ineffability, creativity, and communication competence. *Communication Quarterly*, 28(3), 11-21.
- Bransford, J. D., & Stein, B. S. (1988). *Solución ideal de problemas: Guía para mejor pensar, aprender y crear*. Barcelona, España: Labor.
- Breitenberg, M. (2006). Dissenyant la innovació. *Temes de Disseny*, (23), 22-33.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56.

- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1978). *Toward an understanding of public relations roles: An empirical test of five role models' impact on clients*. Washington, DC: ERIC Clearinghouse.
- Brown, R.E. (2010) Symmetry and its critics: antecedents, prospects, and implications for symmetry in a postsymmetry era. In R. L. Heath (Ed.), *Toth Handbook of public relations* (pp. 277-292). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bruning, S. D., & Galloway, T. (2003). Expanding the organization-public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships. *Public Relations Review*, 29(3), 309-319.
- Budd Jr., J. F. (1997). Left-brain vs. right-brain. *Public Relations Quarterly*, 42(3), 19-19. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=9712063609&lang=es&site=ehost-live>
- Budd Jr., J. F. (2001). Opinion... foreign policy acumen needed by global CEOs. *Public Relations Review*, 27(2), 123-134.
- Budd Jr., J. F. (2007). You never know until you try or how to make it big in PR. *Public Relations Quarterly*, 52(3), 45-46. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=35260715&lang=es&site=ehost-live>
- Burnett, L. (1968). Keep listening to that wee, small voice. In A. M. Barban (Comp.), *Readings in Advertising and Promotion Strategy* (pp.153-161). Homewood, Ill: Irwin.
- Buzan, T., & Keene, R. (1994). *Buzan's book of genius: And how to unleash your own*. London, United Kingdom: Stanley Paul.
- Burson, H. (1990). *Beyond" PR": Redefining the Role of Public Relations. 29th Annual Distinguished Lecture of tie Institute for Public Relations Research and Education*. New York, NY: Institute for Public Relations. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Burson1990Lecture.pdf>
- Cabezuelo, F., & B. (2009). Estudio de la imagen y funciones del profesional de las RRPP a través del cine contemporáneo. *Enlaces: Revista del CES Felipe II*, (11), 1-15. Retrieved from <http://www.cesfelipeseundo.com/revista/articulos2009b/FcoCabezuelo.pdf>
- Cameron, G., Pang, A., & Jin, Y. (2007). Contingency theory: Strategic management of conflict in public relations. In T. L. Hansen-Horn & B. D. Neff (Eds.), *Public Relations: From Theory to Practice* (pp. 134-157). Boston, MA: Pearson, Allyn & Bacon.
- Cameron, G. T. (2008). *Public relations today: Managing competition and conflict*. Boston, MA: Pearson, Allyn & Bacon.
- Canelon, A. (2010). Creatividad 2.0: nuevos modelos de gestión de la comunicación de marca. *Revista de Negocios & Gerencia*, 1, 13- 28.
- Carl, L. M. (1982). PR and Creativity Idea Production is Vital in PR, and Students in the Intro Course Should Learn to 'Shake Loose'. *Journalism Educator*, 37(1), 6-47.
- Carr, C. (1994). *The competitive power of constant creativity*. New York, NY: AMACOM.
- Castellblanque, M. R. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines: ¿qué quiero ser? ¿ qué quiero hacer? ¿ para qué tengo talento?* Barcelona: Editorial UOC.
- Castellblanque, M. R. (1996 / 2008) *El proceso creativo de la redacción de textos en la comunicación publicitaria*. (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallès, España). Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/4138>
- Castellblanque, M. R; Serra, C. (2012) *Sistemes i processos de la publicitat*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Castells, M. (2008). Creatividad, innovación y cultura digital. un mapa de sus interacciones. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, Oct.- Dic.(77), 50-52. Retrieved from <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=77.htm>
- Castells, M. (2003). La interacció entre les tecnologies de la informació i la comunicació i la societat xarxa: un procés de canvi històric. *Coneixement i Societat*, (1), 8-21.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. [Universidad de Málaga Reader version]. Retrieved from <http://webpersonal.uma.es/DE/ACASTILLOE/librorelacionespublicas.pdf>
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas: teoría e historia*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Castillo, A., & Xifra, J. (2006). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre las relaciones públicas. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34), 141-161.
- Cattell, R. B., & Butcher, H. J. (1968). The prediction of achievement and creativity. Indianapolis: The Bobbs-Merrill.
- Caywood, C. L., Schultz, D., & Wang, P. (1991). *Integrated marketing communications: A survey of national consumer goods advertisers: Research and Report*. Evanston, IL: Northwestern University.
- Caywood, C. L. (1997). *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. Boston, MA: McGraw Hill.

- Celaya, J. O. (2008). *La empresa en la web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Christensen, L. T., Torp, S., & Firat, A. F. (2005). Integrated marketing communication and postmodernity: An odd couple? *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 156-167.
- Chumpitaz, R., Andreu, L., Swaen, V., & Bigné, E. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia business review*, (5), 14-27. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300503>
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence: the psychology of persuasion*. New York, NY: HarperCollins.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: science and practice*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Cierva, S. de la (2010) Comunicación y comunicadores en las escuelas de directivos. In *Anuario de la Comunicación 2010* (pp. 96-97). Madrid, España: Asociación de Directivos de Comunicación. DIRCOM. Retrieved from <http://asp-es.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=66/1388/2687&startPage=183>
- Cobos, T. L. (2011). Y surge el Community Manager. *Razón y Palabra*, (75), 1-15. Retrieved from [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/varia2parte/15\\_Cobos\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf)
- Cochran, L. R. (1984). How to manage creative people: A review of the literature. *Public Relations Quarterly*, 29(4), 6. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=ufh&AN=4467009&lang=es&site=ehost-live>
- Coleman, B. (2012). *Managing creativity. Creative leaders share tips and insights on how to inspire big ideas*. Retrieved from [http://dljvhpem1c36a.cloudfront.net/wp-content/uploads/managing\\_creativity.pdf](http://dljvhpem1c36a.cloudfront.net/wp-content/uploads/managing_creativity.pdf)
- Collins, M. A., & Amabile, T. M. (1999). Motivation and creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 297-312). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Conti, R., Coon, H., & Amabile, T. M. (1996). Evidence to support the componential model of creativity: Secondary analyses of three studies. *Creativity Research Journal*, 9(4), 385-389.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Cornelissen, J. P., & Harris, P. (2004). Interdependencies between marketing and public relations disciplines as correlates of communication organisation. *Journal of Marketing Management*, 20(1), 237-264.
- Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2000). The organizational relationship between marketing and public relations: Exploring paradigmatic viewpoints. *Journal of Marketing Communications*, 6(4), 231-245.
- Cox, C. M., Gillan, L. O., Livesay, R. H., & Terman, L. M. (1926). *The early mental traits of three hundred geniuses*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Couger, J. D. (1994). *Creative problem solving and opportunity finding*. Hinsdale, Ill: Boyd & Fraser.
- Crawford, R. P. (1954). *The techniques of creative thinking: How to use your ideas to achieve success*. New York, NY: Hawthorn Books.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Aprender a fluir*. Barcelona, España: Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (2006) *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona, España: Paidós.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 313-335). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Cuenca, J. *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas. Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona*. (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España). Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/21777>
- Culbertson, H. M., & Jeffers, D. W. (1992). Social, political, and economic contexts: Keys in educating true public relations professionals. *Public Relations Review*, 18(1), 53-65.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, (40), 22-38.
- Cuñat, R. (2007). *Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas*. Paper presented at the XX Congreso Anual de AEDEM, Palma de Mallorca. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275448>
- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2005). Privileging identity, difference, and power. The circuit of culture as a basis for public relations theory. *Journal of Public Relations Research*, 17(2), 91-115.
- Cushman, A. (2004). 50 years of PR passion; 20 tips for success. *Public Relations Tactics*, 11(4), 21-29. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=12652785&lang=es&site=ehost-live>

- Cutlip, S. M. (1995). *Public relations history: from the 17th to the 20th century: the antecedents*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cutlip, S. M. (2013). *The unseen power: Public relations: A history*. New York, NY: Routledge.
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M., Xifra, J., & Barquero, J. D. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Daft, R. L., Griffin, R. W., & Yates, V. (1987). Retrospective accounts of research factors associated with significant and not-so-significant research outcomes. *Academy of Management Journal*, 30(4), 763-785.
- Davis, G. (1968). Creativity plus organization equals good public relations. *Modern Hospital*, 110(2), 72-.
- Davis, G. A., Scott, J. A. (1984). *Estrategias para la creatividad*. Barcelona, España: Paidós.
- Davies, M. (2000). Using an analytic hierarchy process in advertising creativity. *Creativity and Innovation Management*, 9(2), 100-108.
- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Daymon, C. (2001). Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work. *Journal of Communication Management*, 5(1), 17-30.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York, NY: Routledge.
- De Bono, E. (2008). *Creatividad: 62 ejercicios para desarrollar la mente*. Barcelona, España: Paidós.
- De Bono, E. (1973). *Lateral thinking: Creativity step by step*. New York, NY: Harper & Row.
- De Bono, E. (1971) *Lateral thinking for management; a handbook of creativity*. New York, NY: American Management Association.
- De Bono, E. (2012). *El pensamiento creativo: El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona, España: Paidós.
- De Bono, E. (2011). *El pensamiento lateral: Manual de creatividad*. Barcelona, España: Paidós.
- De Bono, E. (2009). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona, España: Paidós.
- De Bono, E. (1995). Serious creativity. *Journal for Quality and Participation*, 18(5), 12-18.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Demory, B. (1998). *Técnicas de creatividad*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- DeSanto, B., & Moss, D. (2005). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 179-196.
- Devney, D. C. (2001). *Organizing special events and conferences: A practical guide for busy volunteers and staff*. Sarasota, FL: Pineapple Press.
- De Waal Malefyt, T., & Morais, R. J. (2010). Creativity, brands, and the ritual process: confrontation and resolution in advertising agencies. *Culture and Organization*, 16(4), 333-347.
- Dickerson, M. A. (2005). One example of a successful international public relations program. *Public Relations Quarterly*, 50(3), 18-22. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=19347494&lang=es&site=ehost-live>
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497-509.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1991). Productivity loss in idea-generating groups: Tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 392-403.
- Dillon, T. (1975). The triumph of creativity over communication. *Journal of Advertising*, 4(3), 15-18.
- Dijksterhuis, A. (2004). Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 586-598. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.175.6744&rep=rep1&type=pdf>
- Dijksterhuis, A., & Meurs, T. (2006). Where creativity resides: The generative power of unconscious thought. *Consciousness and Cognition*, 15, 135-146.
- Doyague, M. F. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecunia, Monográfico*, (1), 147-183.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 327-355). London, United Kingdom: Routledge.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dozier, D. M., & Lauzen, M. M. (1990). *Antecedents and consequences of marketing imperialism on the public relations function*. Paper presented at the Annual Convention of the Association for Education in Journalism, Minneapolis, MN.

- Dozier, D. M., & Lauzen, M. M. (2000). Liberating the intellectual domain from the practice: Public relations, activism, and the role of the scholar. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 3-22.
- Drevdahl, J. E. (1962). Educational etiology of creativity. *Gifted Child Quarterly*, 6(3), 91-94.
- Drevdahl, J. E. (1954). An exploratory study of creativity in terms of its relationships to various personality and intellectual factors. *Dissertation abstracts*, (14), 12-56.
- Drevdahl, J. E. (1956). Factors of importance for creativity. *Journal of Clinical Psychology*, 12(1), 21-26.
- Drevdahl, J. E., & Cattell, R. B. (1955). A comparison of personality profile (16 PF) of eminent researchers with that of eminent teachers and administrators, and of general population. *British Journal of Psychology*, 46(4), 248-261.
- Dru, J. M. (1996). *Disruption: Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper and Row.
- The Drum. Modern Marketing & Media (2010). *Q&A with Weber Shandwick's head of creativity on the new role*. Retrieved from <http://www.thedrum.com/news/2010/06/23/qa-weber-shandwicks-head-creativity-new-role>
- Du Plessis, C. (2004). Web-based communication: The need for more valuable on-line information. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, 30(1), 111-130.
- Du Plessis, C., Angelopulo, G., & Du Plessis, D. (2006). A conceptual framework of corporate online communication: A marketing public relations (MPR) perspective. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, 32(2), 241-263.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Du Plessis, M. (2008). What bars organisations from managing knowledge successfully? *International Journal of Information Management*, 28(4), 285-292. Retrieved from [http://ac.els-cdn.com/S026840120800042X/1-s2.0-S026840120800042X-main.pdf?\\_tid=201f4c64-7a10-11e3-8b8f-00000aabb0f27&acdnat=1389369722\\_af1f90924845329dff093dc254d07876](http://ac.els-cdn.com/S026840120800042X/1-s2.0-S026840120800042X-main.pdf?_tid=201f4c64-7a10-11e3-8b8f-00000aabb0f27&acdnat=1389369722_af1f90924845329dff093dc254d07876)
- Duncan, T., Caywood, C., & Newsom, D. (1993). *Preparing advertising and public relations students for the communications industry in the 21 st century*. Boulder, CO: AEJMC Task Force on Integrated Communications.
- Duncker, K. (1945). On problem solving. *Psychological Monographs*, 58(5), i-113.
- Eberle, B. (1996). *Scamper: Creative games and activities for imagination development*. Waco, TX: Prufrock Press.
- Echeverría, M. A. (1995). *Creatividad & comunicación: Una mecánica operativa para la creación de ideas de transmisión en los procesos de comunicación persuasiva*. Madrid, España: GTE.
- Edelman, D. J. (1983). Managing the public relations firm in the 21st Century. *Public Relations Review*, 9(3), 3-10.
- Edwards, L. (2006). Public relations theories - an applied overview: system theories. In R. Tench & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (pp. 142-165). Harlow, United Kingdom: Pearson.
- Edwards, L. (2006). Rethinking power in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 229-231.
- Ehling, W. P. (1992). Public relations education and professionalism. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 439-464). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ehling, W. P., White, J., & Grunig, J. E. (1992). Public relations and marketing practices. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 357-394). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eklund, A., (2005) How to kill creativity. *Creative at Work*. Ideas on Creativity for Executives in Marketing, Communications and Public Relations, (6)
- El-Murad, J., & West, D. C. (2004). The definition and measurement of creativity: What do we know? *Journal of Advertising Research*, 44(02), 188-201
- El-Murad, J., & West, D. C. (2003). Risk and creativity in advertising. *Journal of Marketing Management*, 19(5-6), 657-673.
- Elliot, J., & Taylor, C. (1964). Measuring creative abilities in public relations and in advertising work. In C. W. Taylor (Ed.), *Widening horizons in creativity: the proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference* (pp. 396-400). New York, NY: Wiley.
- Enrique, A. M., & Morales, F. (2008). Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar La Publicidad*, 2(2), 63-80.
- Epstein, R. (1996). *Creativity games for trainers: a handbook of group activities for jumpstarting workplace creativity*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725-747.
- Erzikova, E., & Berger, B. K. (2001). Creativity vs. ethics: Russian and US public relations students' perceptions of professional leadership and leaders. *Public Relations Journal*, 5(3), 1-24. Retrieved from <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Documents/2011ErzikovaBerger.pdf>
- Eskildsen, J., Dahlgard, J., Norgaard, A. (1999). The impact of creativity and learning on business excellence. *Total Quality Management*, 10(4-5), 523-530. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0954412997488>

- Esparcia, A. C. (2009). *Relaciones públicas: teoría e historia*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Estanyol, E. (2011). Creativity in public relations. Interview to Andrew Eklund. *COMeIN. Revista dels Estudis de Ciències de la Informació i Comunicació*, 2. Retrieved from [http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/ca/numero02/articles/Article\\_Elisenda\\_Estanyol.html](http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/ca/numero02/articles/Article_Elisenda_Estanyol.html)
- Estanyol, E. (2012) *La enseñanza de la creatividad aplicada en relaciones públicas en el marco de los grados adaptados al EEES*. Paper presented at the AE-IC 2012. Comunicació i risc, Tarragona. Retrieved from [http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions\\_cd/ok/134.pdf](http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/134.pdf)
- Estanyol, E. (2012). Marketing, public relations, and how Web 2.0 is changing their relationship: A qualitative assessment of PR consultancies operating in Spain. *Public Relations Review*, 38(5), 831-837.
- Etayo, C., & Río, J. del (2008). Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación. Komunikazio Ikasketen Adizkaria*, 25, 197-219.
- Evans, J. R. (1991). *Creative thinking in the decision and management sciences*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Eysenck, H. J. (1997). Creativity and personality. In M. A. Runco (Ed.), *The Creativity Research Handbook* (pp. 41-66). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Eysenck, H. J. (1995). *Genius: The natural history of creativity*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Eysenck, H. J. (2013). *The structure of human personality*. New York, NY: Routledge.
- Eysenck, H. J., Eysenck, S. B. G. (1997). *Cuestionario revisado de personalidad de Eysenck: Versión completa (EPQ-R) y abreviada (EPQ-RS)*. Madrid, España: TEA.
- Eysenck, H. J., Eysenck, S. B. G. (1995). *EPQ cuestionario de personalidad para niños (EPQ-J) y adultos (EPQ-A)*. Madrid, España: TEA.
- Eysenck, M. W. (1982). *Attention and arousal: Cognition and performance*. Berlin, Germany. New York, NY: Springer-Verlag.
- Fanjul, C. (2010) Las estrategias creativas como competencia en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas y su aplicación a los proyectos de investigación. In C. Marta (Coord.), *El EEES y el proyecto final en los grados de comunicación* (pp. 113-128 ). Madrid, España: Fragua.
- Ferreras, A. P. (1995). *Psicología básica: introducción al estudio de la conducta humana*. Madrid: Pirámide.
- Fernández, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. técnicas para la resolución de problemas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Fernández, J. M. (2013). Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu. *Papers. Revista de Sociologia*, 98(1), 33-60. Retrieved from <http://papers.uab.cat/article/view/v98-n1-fernandez>
- Fernández, M. (2006). Relaciones públicas 2.0. *Razón y Palabra*, (52), 109-112. Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n52/mfernandez.html>
- Fernández, M. D. (2011). *Estrategia de la comunicación publicitaria. La estrategia creativa*. Retrieved from <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15877/1/Tema%205.%20La%20estrategia%20publicitaria.pdf>
- Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: Lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 125-137.
- Flavián, C., & Guinaliú, M. (2004). La comunidad virtual: factor clave del éxito de algunos negocios en Internet. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2794), 21-32. Retrieved from [http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE\\_2794\\_21-32\\_9B78D69C4D89743BB2145DEBB1ECAC5C.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2794_21-32_9B78D69C4D89743BB2145DEBB1ECAC5C.pdf)
- Flavián, C., & Gurrea, R. (2004). El estudio del comportamiento del consumidor en un entorno virtual. *Estudios Sobre Consumo*, (68), 41-52. Retrieved from [http://www.consumo-inc.gob.es/publicac/EC/2004/EC68/EC68\\_03.pdf](http://www.consumo-inc.gob.es/publicac/EC/2004/EC68/EC68_03.pdf)
- Florida, R. L. (2010). *La clase creativa: La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona, España: Paidós.
- Florida, R. L. (2012). *The rise of the creative class. Revisited*. New York, NY: Basic Books.
- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard business review*, 83(7), 124.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705-732.
- Frommer, Franck. (2011) *La pensée Power Point: enquête sur ce logiciel qui rend stupide*. Paris, France: Le decouverte.
- Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación. (2014) *Creatividad para la innovación*. Retrieved from <http://www.neuronilla.com>
- Gallardo, L. (2012). Referencias en la planificación estratégica de la comunicación corporativa: panorama español y perspectivas retóricas internacionales. *Razón y Palabra*, (79), 1-17. Retrieved from [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/29\\_Gallardo\\_V79.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/29_Gallardo_V79.pdf)



- García, M. (2006). *El concepto de creatividad. Evolución histórica*. Paper presented at the III Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria, Barcelona.
- García, T. (2010). Entrevista a Eloísa Alonso Martín: Las bajadas de precios temerarias son pan para hoy y hambre para mañana. *El Publicista*, (221), 8-10.
- Gardner, H. (1993). *Creating minds: an anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. New York, NY: Basic Books.
- Gardner, H. (2004). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York, NY: Basic Books.
- Gardner, H. (2013). *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad*. Barcelona, España: Paidós.
- Garfield, B. (2007). Bob Garfield's chaos scenario 2.0. The post advertising age. *Advertising Age*. Retrieved from <http://adage.com/article/news/bob-garfield-s-chaos-scenario-2-0/115712>
- Gatfield, T., Barker, M., & Graham, P. (1999). Measuring communication impact for university advertising materials. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(2), 73-79.
- Glaser, B. G. (2008). Conceptualization: on theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Gauquelin, F. (1984). *Saber comunicarse*. Bilbao, España: Mensajero.
- Gelb, M. J. (2006). *Atrévase a pensar como leonardo da vinci: Siete claves para ser un genio*. Barcelona, España: Punto de Lectura.
- Gershon, A., Guilford, J. P., & Merrifield, P. R. (1964). *Figural and Symbolic Divergent-Production Abilities in Adolescent and adult populations*. Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Gerver, R. (2010). *Creating tomorrow's schools today*. New York, NY: Continuum.
- Geschka, H. (1996). Creativity techniques in Germany. *Creativity and Innovation Management*, 5(2), 87-92.
- Ghiselin, B. (1952). *The creative process: A symposium*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1968). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. London: United Kingdom: Weidenfeld and Nicolson.
- Golann, S. E. (1963). Psychological study of creativity. *Psychological Bulletin*, 60(6), 548-565.
- Goldblatt, J. (2000). *A Future for event management: the analysis of major trends impacting the emerging profession*. Retrieved from <http://sm.avito.nl/wp-content/uploads/2013/02/Goldblatt-J.-2000.-A-future-for-event-management-the-analysis-of-major-trends-impacting-the-emerging-profession.pdf>
- Goldenberg, J., Levav, A., Mazursky, D., & Solomon, S. (2009). *Cracking the ad code*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Goldenberg, J., & Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Goldenberg, O., & Wiley, J. (2011). Quality, conformity, and conflict: Questioning the assumptions of Osborn's Brainstorming Technique. *The Journal of Problem Solving*, 3(2), 96-118. Retrieved from <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=jps>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of Excellence*. New York, NY: HarperCollins.
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. (2000). *La Práctica de la intel·ligència emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Golen, S. (1983). How to teach students to improve their creativity in a basic business communication class. *Journal of Business Communication*, 20(3), 46-57.
- González, M., & Isabel, M. (2007). Aproximación a la investigación y a la situación de las Relaciones Públicas en Europa. Estudio comparativo entre el caso español y el alemán. *Revista Latina de Comunicación Social*, (62), 182-189. Retrieved from <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200715Miguez.pdf>
- Gordo López, Á. J., & Serrano Pascual, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid, España: Pearson.
- Gordon, W. J. J. (1961). *Synectics*. New York, NY: Harper & Row.
- Gordon, W. J. J. (1971) *The Metaphorical Way of Learning and Knowing*. New York, NY: Penguin Books.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398-1405.
- Green, A. (2010). *Creativity in public relations*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Green, A. (2006). *Effective personal communication skills for public relations*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Greene, R. (1987). Brainwriting: An effective way to create more ideas. *The Quality Circles Journal*, 10, 33-36.
- Greene, S. L. (2002). Characteristics of applications that support creativity. *Communications of the ACM*, 45(10), 100-104. Retrieved from <http://cacm.acm.org/magazines/2002/10/20757-characteristics-of-applications-that-support-creativity/fulltext>
- Greenspan, S. I. (1989). Emotional intelligence. In K. Field, B. J. Cohler, & G. Wool (Eds.), *Learning and education: Psychoanalytic perspectives* (pp. 209-243). Madison, CT: International Universities Press.

- Gregory, A. (2008). Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study. *Public Relations Review*, 34(3), 215-223.
- Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: a strategic approach*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Gregory, A., & Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation-towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 337-350.
- Gregory, A., & Willis, P. (2013) *Strategic public relations leadership*. Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior managing people and organizations*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Griffin, W. G. (2008). From performance to mastery: Developmental models of the creative process. *Journal of Advertising*, 37(4), 95-108.
- Griffin, W. G., & Morrison, D. (2010). *The creative process illustrated: How advertising's big ideas are born*. Cincinnati, OH: How Books.
- Grunig, J. E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23-48.
- Grunig, J. E. (2008). *Excellence theory in public relations: past, present and future*. Retrieved from [http://www.researchgate.net/publication/226935895\\_Excellence\\_Theory\\_in\\_Public\\_Relations\\_Past\\_Present\\_and\\_Future](http://www.researchgate.net/publication/226935895_Excellence_Theory_in_Public_Relations_Past_Present_and_Future)
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19.
- Grunig, J. E. & Dozier, D. M. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1991). Conceptual differences in public relations and marketing: The case of health-care organizations. *Public Relations Review*, 17(3), 257-278.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 141-162.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics, and issues. In J. E. Grunig & D. M. Dozier (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117-158). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. & Schneider Grunig, L. (1989). Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a program of research. *Public Relations Research Annual*, 1(1), 27-63.
- Grunig, L. A. (1989). Horizontal structure in public relations: An exploratory study of departmental differentiation. *Journal of Public Relations Research*, 1(1-4), 175-196.
- Grunig, L. A. (1994). *As our students would say, 'to integrate-NOT!'*. Paper Presented to the PRSA Professional Development Workshop, Baltimore, MD.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, L. A., & Toth, E. L. (2006). The ethics of communicating with and about difference in a changing society. In K. Fitzpatrick & C. Bronstein (Eds.), *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy* (pp. 39-52). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Vercic, D. (1998). Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. *Journal of Communication Management*, 2(4), 335-356.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity research: Past, present and future. *American Psychologist*, 5(1), 444-454.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P. (1986). *La naturaleza de la inteligencia humana*. Barcelona, España: Paidós.
- Guilford, J. P., & Hoepfner, R. (1971). *The analysis of intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gummesson, E. (1991). Qualitative Research in Management. In E. Gummesson, *Qualitative methods in Management Research* (pp. 1-20). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147-160.
- Haag, C., & Coget, J. F. (2010). Leading creative people: lessons from advertising guru Jacques Séguéla. *European Management Journal*, 28(4), 278-284.
- Hackley, C. (2003). From consumer insight to advertising strategy. The account planner's integrative role in creative advertising development. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 446-452.
- Hackley, C. (2003). How divergent beliefs cause account team conflict. *International Journal of Advertising*, 22(3), 313-332.

- Hackley, C., & Kover, A. J. (2007). The trouble with creative. Negotiating creative identity in advertising agencies. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78.
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205-242.
- Hallahan, K. (2007). Integrated communication: Implications for public relations beyond excellence. In E. L. Toth (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation* (pp. 299-338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hammerschmidt, P. K. (1996). The Kirton Adaption Innovation Inventory Find Group Problem Solving Success Rates. *The Journal of Creative Behavior*, 30(1), 61-74.
- Hanks, W. (1992). La persona creativa. DAVIS, A. y SCOTT, JA: *Estrategias para la creatividad*. Paidós Educador, Buenos Aires, 43-47.
- Hargreaves, H. L. (1927). *The faculty of imagination: An enquiry concerning the existence of a general faculty, or group factor, of imagination*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Harlow, R. F. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34-42.
- Harmon, L. R. (1956). Social and technological determiners of creativity. In C. W. Taylor (Ed.), *The 1955 University of Utah research conference on the identification of creative scientific talent* (pp. 42-52). Salt Lake City, UT: University of Utah Press.
- Harris, R. (1960). *Creativity in marketing*. American Marketing Foundation.
- Harris, T. L. (1994). Remarks for PRSA professional development workshop. In *PRSA Professional Development Workshop*, Baltimore, MD.
- Harris, T. L. (1998). *Value-added public relations: The secret weapon of integrated marketing*. Lincolnwood, Ill: NTC Business Books.
- Harris, T. L., & Kotler, P. (1991). *The marketer's guide to public relations: How today's top companies are using the new PR to gain a competitive edge*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Heath, R. L. (2006). Onward into more fog: thoughts on public relations' research directions. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 93-114.
- Heath, R. L. (2001). A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 31-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heath, R. L. (2010). *The Sage Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heath, R. L., Toth, E. L., & Waymer, D. (2009). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. New York, NY: Routledge.
- Heath, R. L., & Vasquez, G. (2001). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Helgesen, T. (1994). Advertising awards and advertising agency performance criteria. *Journal of Advertising Research*, 34(4), 43-53.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp. 11-38). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Henry, T. (2011). *The accidental creative : how to be brilliant at a moment's notice*. New York, NY: Portfolio, Penguin.
- Hernández, A., Juan, M. D de, & Martín, M. (2010). *El aprendizaje de habilidades sociales. Una valoración previa a la implantación del grado en publicidad y relaciones públicas*. Paper presented at the I Congreso Internacional "Los Estudios de Comunicación en el EEES", Huesca, España. Retrieved from <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14885>
- Hernández, C. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw-Hill.
- Hernández, S., Losada, J. C., & Matilla, K. (2009). Las relaciones públicas y la comunicación corporativa en la oferta universitaria del posgrado del Estado Español. *Razón y Palabra*, (70), 1-18.
- Hester, J. B. (1988). *The organizational impact of advertising awards*. (Master's thesis, Texas Tech University, Lubbock, TX). Retrieved from <http://repositories.tdl.org/ttu-ir/handle/2346/20522>
- Hiam, A. (2001). *Cómo medir la creatividad*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Hiebert, R. E. (1966). *Courtier to the crowd: The story of Ivy Lee and the development of public relations*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Higgins, D. (2003). *The art of writing advertising. Conversations with Masters of the Craft: David Ogilvy, William Bernbach, Leo Burnett, Rosser Reeves*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Higgins, J. M. (2006). *101 creative problem solving techniques: The handbook of new ideas for business*. Winter Park, FL: New Management Pub.
- Hill + Knowlton Strategies. (2010). *Cannes Lions PR jury president Paul Taaffe calls for festival name change*. Retrieved from <http://www.hillandknowlton.co.uk/latest/news-archive/cannes-lions-pr-jury-president-paul-taaffe-calls-for-festival-name-change.aspx>
- Hill, L. N., & White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31-51.
- Hirschman, E. C. (1989). *Interpretive consumer research*. Provo, UT: Association for Consumer Research.

- Hollenbeck, C. R., & Zinkhan, G. M. (2006). Consumer activism on the internet: The role of anti-brand communities. *Advances in Consumer Research*, 33, 479-485. Retrieved from [http://www.acrwebsite.org/volumes/v33/v33\\_10337.pdf](http://www.acrwebsite.org/volumes/v33/v33_10337.pdf)
- Hon, L. C. (1998). Demonstrating effectiveness in public relations: Goals, objectives, and evaluation. *Journal of Public Relations Research*, 10(2), 103-135.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Retrieved from [http://www.aco.nato.int/resources/9/Conference%202011/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships\[1\].pdf](http://www.aco.nato.int/resources/9/Conference%202011/Guidelines_Measuring_Relationships[1].pdf)
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. (1953). *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Howard, C. M. (1995). *Building cathedrals - Reflections on three decades in corporate PR and a peek at the future*. *Public Relations Quarterly*, 40(2).
- Huang, Y. H. (2001). OPRA. A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61-90.
- Huang, Y. H. C., & Hagan, L. M. (2011). The role of market-oriented relations in public relations. The differing perspectives of managers and practitioners in the US and Taiwan. *Public Relations Review*, 37(3), 297-304.
- Huidobro, T. (2004). *Una definición de la creatividad a través del estudio de 24 autores seleccionados*. (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Retrieved from <http://eprints.ucm.es/4571/1/T25705.pdf>
- Hunter, T. (1997). *The relationship of public relations and marketing against the background of integrated communications. A theoretical analysis and empirical study at US-american corporations*. (Unpublished Masters Dissertation, University of Salzburg)
- Hutton, J. G. (2001). Defining the relationship between public relations and marketing. Public relations' most important challenge. In R. L. Heath (Ed.), *The Sage Handbook of public relations* (pp. 509-522). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hutton, J. G. (1996). Integrated relationship-marketing communications: A key opportunity for IMC. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 191-199.
- Iacobucci, F., & Tuohy, C. (2005). *Taking public universities seriously*. Toronto, Canada: University of Toronto.
- Igartua, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona, España: Bosch.
- Ihlen, Ø. (2009). *Public relations and social theory: Key figures and concepts*. New York, NY : Routledge.
- Isaksson, M., & Flyvholm Jørgensen, P. E. (2010). Communicating corporate ethos on the web. The Self-Presentation of PR Agencies. *Journal of Business Communication*, 47(2), 119-140. Retrieved from <http://job.sagepub.com/content/47/2/119.full.pdf+html>
- Jabljn, F. M. (1981). Cultivating imagination: Factors that enhance and inhibit creativity in brainstorming groups. *Human Communication Research*, 7(3), 245-258
- Jaoui, H. (1979). *Claves para la creatividad*. México, DF: Diana.
- Jarret, CH. (2013). *9 Facts Every Creative Needs to Know About Collaborative Teams*. Retrieved from <http://99u.com/articles/16850/everything-youve-ever-wanted-to-know-about-teams>
- Jefkins, F. (1993). *Planned press and public relations*. London, United Kingdom: International Textbook Co.
- Jenkins, R. (2008). *Social identity*. London, United Kingdom: Routledge.
- Jewler, A. J., & Drewniansy, B. L. (1997). *Creative strategy in advertising*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Jijena, R. (2004). *Abcd Eventos. El diccionario de los eventos*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Jijena, R. (2003). *Eventos: Como organizarlos con Exito*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Jiménez, S. (2007). El aprendizaje de la creatividad en las facultades de comunicación. *Área Abierta*, 17, 3-15.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2007). Integrated crisis mapping: Towards a publics-based, emotion-driven conceptualization in crisis communication. *Sphera Publica*, (7), 81-96.
- Jo, S., & Jung, J. (2005). A cross-cultural study of the world wide web and public relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 24-40.
- Johar, G. V., Holbrook, M. B., & Stern, B. B. (2001). The role of myth in creative advertising design: Theory, process and outcome. *Journal of Advertising*, 30(2), 1-25.
- Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from: the natural history of innovation*. New York, NY: Riverhead Books.
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (1995). *Creative communication: Principles & applications*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press
- Johnson, T. J., & Kaye, B. K. (2004). Wag the blog: How reliance on traditional media and the internet influence credibility perceptions of weblogs among blog users. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81(3), 622-642.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.

- Jordan, H. (2005). The three C's of good public relations. *New Hampshire Business Review*, 27(27), 31-31. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bwh&AN=19570151&lang=es&site=ehost-live>
- Joyce, C. K., Jennings, K. E., Hey J., Grossman, J. C., & Kalil, T. (2010). Getting Down to Business: Using Speedstorming to Initiate Creative Cross-Disciplinary Collaboration. *Creativity and Innovation management*, 19(1), 57-67. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2009.00538.x/pdf>
- Jung, C. G. (1971). *Psychological Types*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaufman, B. E. (2004). *The global evolution of industrial relations: Events, ideas and the IIRA*. Geneva, Switzerland: International Labour Organization.
- Kelley, T., & Littman, J. (2005). *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity throughout your Organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Keltner, D., & Ekman, P. (2000). Emotion: an overview. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology*, 3 (pp. 162-167). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Keirse, D. (1998). *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company.
- Kilgour, M. (2006). Improving the creative process: Analysis of the effects of divergent thinking techniques and domain specific knowledge on creativity. *International Journal of Business and Society*, 7(2), 79-107.
- Kilgour, M., & Koslow, S. (2009). Why and how do creative thinking techniques work? Trading off originality and appropriateness to make more creative advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 298-309.
- Kilgour, M., Sasser, S., & Koslow, S. (2013). Creativity Awards: Great Expectations?. *Creativity Research Journal*, 25(2), 163-171.
- Kim, E., & Johnson, T. L. (2009). *Sailing through the port: Does PR education prepare students for the profession?* Paper presented at the 12th Annual International Public Relations Research Conference. Research that Matters to the Practice. Coral Gables, FL. Retrieved from [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/SailingThruPort\\_IPRRRC.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/SailingThruPort_IPRRRC.pdf)
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(01), 19-30.
- Kitchen, P. J., & Moss, D. (1995). Marketing and public relations: The relationship revisited. *Journal of Marketing Communications*, 1(2), 105-106.
- Klebba, J. M., & Tierney, P. (1995). Advertising creativity: A review and empirical investigation of external evaluation, cognitive style and self-perceptions of creativity. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 17, 33-52.
- Klimenko, O. (2008). La creatividad como un desafío para la educación del siglo XXI. *Educación y Educadores*, 11(2), 191-210. Retrieved from <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/740>
- Kneller, G. F. (1965). *The art and science of creativity*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Koberg Ch. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397-409. Retrieved from [http://ac.els-cdn.com/0148296387900099/1-s2.0-0148296387900099-main.pdf?\\_tid=ad70750a-7ec2-11e3-93ed-00000aab0f01&acdnat=1389886215\\_3a9657c4aac8c1f6bdef630677b9843](http://ac.els-cdn.com/0148296387900099/1-s2.0-0148296387900099-main.pdf?_tid=ad70750a-7ec2-11e3-93ed-00000aab0f01&acdnat=1389886215_3a9657c4aac8c1f6bdef630677b9843)
- Koberg, D., & Bagnall, J. (2003). *The universal traveler: A soft-systems guide to creativity, problem-solving and the process of design*. Menlo Park, CA: Crisp Learning.
- Koestler, A. (1976). *The act of creation*. London, United Kingdom: Hutchinson.
- Kohn, N. W., & Smith, S. M. (2011). Collaborative fixation: Effects of others' ideas on brainstorming. *Applied Cognitive Psychology*, 25(3), 359-371.
- Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2003). What is creative to whom and why? perceptions in advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 43(01), 96-110.
- Kotler, P., & García Bertrán, A. (2009). *Los diez pecados capitales del marketing: Indicios y soluciones*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). Marketing and public relations. *The Journal of Marketing*, 42(4), 13-20.
- Kotler, P., Trias de Bes, F., & Losada, C. (2004). *Marketing lateral: Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Madrid, España: Pearson.
- Kover, A. J., Goldberg, S. M., & James, W. L. (1995). Creativity vs. effectiveness? an integrating classification for advertising. *Journal of Advertising Research*, 35(6), 29-40. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=9601185847&lang=es&site=ehost-live>

- Kris, E. (1964). *Psicoanálisis de lo cómico, y psicología de los procesos creadores*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Kris, E. (1964). *Psychoanalytic explorations in art*. New York, NY: Schocken Books.
- Kruckeberg, D. (1998). The future of PR education: Some recommendations. *Public Relations Review*, 24(2), 235-248.
- Kubie, L. S. (1971). The destructive potential of humor in psychotherapy. *American Journal of Psychiatry*, 127(7), 861-866.
- Kubie, L. S. (1971). The retreat from patients: An unanticipated penalty of the full-time system. *Archives of General Psychiatry*, 24(2), 98.
- Kucuk, S. U. (2008). Consumer exit, voice and 'Power' on the internet. *Journal of Research for Consumers*, 15, 1-13. Retrieved from [http://jrconsumers.com/academic\\_articles/issue\\_15/Exit-Voice-Power-academic2.pdf](http://jrconsumers.com/academic_articles/issue_15/Exit-Voice-Power-academic2.pdf)
- Kulkarni, D., & Simon, H. A. (1990). Experimentation in machine discovery. In J. Shrager and P. Langley (Eds.), *Computational models of scientific discovery and theory formation* (pp. 151-207). San Mateo, CA: Morgan Kaufmann.
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.) *Doing qualitative research. Research methods for primary care*, Vol. 3. (pp. 31-44). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lalueza, F. (2006). ¿Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento? *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento*, (3), 1-9. Retrieved from <http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/lalueza.pdf>
- Lalueza, F. (2008). *Investigar las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento: ¿Tabla rasa o tabla de salvación?* Paper presented at the *Congreso internacional fundacional AE-IC I+C Investigar la Comunicación*, Santiago de Compostela. Retrieved from <http://www.ae-ic.org/santiago2008/contents/pdf/comunicaciones/372.pdf>
- Lalueza, F. (2010). Lo que hay que tener: Estudio comparativo de las competencias requeridas al profesional de las relaciones públicas en el modelo formativo estadounidense y en el modelo formativo español post Bolonia. In M. C. Carretón (Coord.), *La gestión de las relaciones con los públicos* (pp. 135-154). Alicante España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Lalueza, F. (2011). Sin mediar los medios. ¿Se desmarcan las relaciones públicas de la función de gabinete de prensa? En *A Life without market: VI Congrés Intrenacional Comunicació i Realitat* (pp. 341-349). Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Lalueza, F. (2011) *Sistemes i processos de les relacions públiques*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Lalueza, F. (2012). "¿Más de lo mismo? Los servicios ofrecidos en España por las agencias de relaciones públicas en la era de la web 2.0. En *La innovación en relaciones públicas* (pp. 577-591). Barcelona: AIRP.
- Landau, E. (1987). *El vivir creativo: Teoría y práctica de la creatividad*. Barcelona, España: Herder.
- Lane, A. B. (2007). Empowering publics: The potential and challenge for public relations practitioners in creative approaches to two-way symmetric public relations. *Australian Journal of Communication*, 34(1), pp. 71-86. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/7715/1/7715.pdf>
- Lane, W. R., Whitehill King, K., & Reichert, T. (2011). *Kleppner's advertising procedure*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Pearson.
- Langwost, R. (2004). *How to catch the big idea: The strategies of the top- creatives*. Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing.
- Larson, K. A. (1951). *Public relations, Edward L. Bernays and the American Scene: A bibliography*. Concord, NH: FW Faxon Company.
- Lauren, M. M. (1992). Public relations roles, intraorganizational power, and encroachment. *Journal of Public Relations Research*, 4(2), 61-80.
- Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Paris, France: Félix Alcan Éditeur.
- Le Bon, G. (2012). *Psicología de las multitudes*. Granada, España: Comares.
- Ledoux, J. P. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona, España: Ariel.
- Leichliter, M. E. (2001). *Creativity: The cinderella of public relations studies* (Thesis (M.A.) ed.) California University of Pennsylvania.
- Lesly, P. (1979). *How we discommunicate*. New York, NY: AMACOM.
- Lesly, P. (1998). *Lesly's handbook of public relations and communications*. Lincolnwood, Ill: Contemporary Books.
- Lesly, P. (1971). *Lesly's public relations handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lesly, P. (1986). Multiple Measurements of Public Relations. *Public Relations Review*, 12(2), 3-8.
- Lesly, P. (1974). *The people factor; managing the human climate*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- Lesly, P. (1950). *Public relations handbook*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Lesly, P. (1991). Public relations in the turbulent new human climate. *Public Relations Review*, 17(1), 1-8.
- Lesly, P. (1966). Real Creativity in Public Relations. *The Public Relations Quarterly*, 10, 8-16.

- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- L'Etang, J. (2008). Writing PR history: Issues, methods and politics. *Journal of Communication Management*, 12(4), 319-335.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (1996). *Critical perspectives in public relations*. London, United Kingdom: Routledge.
- L'Etang, J. & Pieczka, M. (2006). *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Leuner, B. (1966). Emotionale Intelligenz und Emanzipation. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 15, 196-203.
- Levenson, B. (1987). *Bill Bernbach's book: A history of the advertising that changed the history of advertising*. New York, NY: Villard Books.
- Levinson, J. C. (2001). *Guerilla creativity*. Business. New York, NY: Houghton Mifflin.
- Li, C. (2007). *How consumers use social networks*. Retrieved from <http://www.forrester.com/How+Consumers+Use+Social+Networks/fulltext/-/E-RES41626?isTurnHighlighting=false&highlightTerm=How%20consumers%20use%20social%20networks>
- Lim, L., & Firkola, P. (2000). Methodological issues in cross-cultural management research: Problems, solutions, and proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(1), 133-154.
- Lindenmann, W. (2003). *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities*. Retrieved from [http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms\\_1.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms_1.pdf).
- Lindlof, T. R. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lofland, J. (2005). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lois, G. (2012). *Damn good advice (for people with talent!): how to unleash your creative potential by America's master communicator*. New York, NY: Phaidon Press.
- Lois, G. (1991) *What's the Big Idea? How to Win with Outrageous Ideas (That Sell!)* Nova York, NY: Penguin Books.
- Long, L. W., & Hazelton Jr, V. (1987). Public relations: A theoretical and practical response. *Public Relations Review*, 13(2), 3-13.
- López Gracia, P. A. (2010). *Creatividad publicitaria en e-learning: Análisis sobre el desarrollo de habilidades creativas mediante el trabajo colaborativo en educación online*. (Master's thesis, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10609/8442>
- López Lita, R., & Martín Llaguno, M. (2007). Comunicació publicitària i estudis de relacions públiques. *Comunicació. Revista de Recerca i d'Anàlisi*, (22), 197-223. Retrieved from <http://revistes.iec.cat/index.php/TC/article/view/40867/52537>
- López Vázquez, B. (2007). *Publicidad emocional: estrategias creativas*. Madrid, España: ESIC.
- Lowenfeld, V. (1962). Creativity: Education's stepchild. In S. J. Parnes & H. F. Harding (Eds.), *A Source Book for Creative Thinking* (pp. 9-17). New York, NY: Scribner.
- Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, 13(3), 295-308.
- Luchins, A. S., & Luchins, E. H. (1959). *Rigidity of Behavior: A Variational Approach to the Effect of Einstellung*. Eugene, OR: University of Oregon Books.
- Luecke, R. (2004). *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación*. Barcelona, España: Deusto.
- MacKinnon, D. W. (1962). The nature and nurture of creative talent. *American Psychologist*, 17(7), 484-495.
- MacKinnon, D. W. & Comella, T. (1980). *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Magallón, S. (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34), 103-109.
- Majaro, S. (1988). *The creative gap. Managing ideas for profit*. London, United Kingdom: Longman.
- Majaro, S. (1994). *Marketing y creatividad: Un enfoque instrumental*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review. *International Marketing Review*, 13(5), 7-43.
- Maltzman, I., Simon, S., Raskin, D., & Licht, L. (1960). *Experimental studies in the training of originality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Mann, C., & Stewart, F. (2000). *Internet communication and qualitative research: A handbook for researching online*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marina, J. A. (2012). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona, España: Anagrama.
- Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Marston, J. E. (1989). *Relaciones públicas modernas*. México, DF: McGraw-Hill.
- Marta, C. (2010). *El EEES y el proyecto final en los grados de comunicación*. Madrid, España: Fragua.

- Martindale, C. (1999). Biological bases of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 137-152). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Martínez, I. (2005). Consecuencias de la estrategia integrada de comunicación. *Razón y palabra*, (40). Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n48/imartinez.html>
- Martínez, S. M. (2007). En torno a la investigación en relaciones públicas. *Revista Latina de Comunicación Social*, (62), 102-116. Retrieved from [http://www.ull.es/publicaciones/latina/200708Martinez\\_S.pdf](http://www.ull.es/publicaciones/latina/200708Martinez_S.pdf)
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana, Cuba: Logos.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación*. (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España) Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del "Dircom" en España. *FISEC - Estrategias. Revista académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, (14), 3-24. Retrieved from [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisec\\_estrategias\\_n14m4pp3\\_24.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisec_estrategias_n14m4pp3_24.pdf)
- Matilla, K., & Hernández, S. (2010). Las asignaturas de relaciones públicas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. In J. Sierra (Coord.), *Los estudios de Ciencias de la Comunicación en El EEES* (pp. 293-307). Madrid, España: Fragua.
- Matilla, K., & Xifra, J. (2009). Comunicación corporativa y relaciones públicas: Un proyecto de aproximación universidad/profesión en Cataluña, en el contexto de integración al Espacio Europeo de Enseñanza Superior. *Razón y Palabra*, (70). Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/xifra2.pdf>
- Matussek, P. (1974). *Kreativität als chance: Der schöpferische mensch in psychodynamischer sicht*. München, Germany: Piper.
- Maureen, T. (2011). Introduction to the special issue on public relations pedagogy. *Public Relations Review*, 37(5), 439-440.
- Max-Neef, M. A. (1993). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo, Uruguay: Norda-Comunidad.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty Years of Creativity Research. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 449-460). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22(2), 46-51.
- Mazo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos: Estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel
- McDonald, G. (2000). Cross-cultural methodological issues in ethical research. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 89-104.
- McFadzean, E. (1998). The creativity continuum: Towards a classification of creative problem solving techniques. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 131-139.
- McKie, D., & Munshi, D. (2011). *Reconfigurar las relaciones públicas. Ecología, equidad y empresa*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- McKie, D., & Toledano, M. (2008). Dangerous liaison or perfect match? Public relations and social marketing. *Public Relations Review*, 34(4), 318-324.
- McLuhan, M., & Nevitt, B. (1972). *Take Today: The Executive As Dropout*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Mednick, S. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69(3), 220-232.
- Mendelsohn, G. A. (1976). Associative and attentional processes in creative performance. *Journal of Personality*, 44(2), 341-369.
- Merrifield, P., Gardner, S. F., & Cox, A. B. (1964). *Aptitudes and personality measures related to creativity in seventh-grade children : studies of aptitudes of high-level personnel*. Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Michalko, M. (2001). *Cracking creativity*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Michalko, M. (2009) *ThinkerToys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Michalko, M. (1994). *Thinkpak*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Middleberg, D. (2001). *Relaciones públicas en un mundo interconectado: Estrategias de comunicación para triunfar en el espacio digital*. Madrid, España: Deusto.



- Middleberg, D. (2001). *Winning PR in the wired world: Powerful communications strategies for the noisy digital space*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Míguez, M. I. (2007). Aproximación a la investigación y a la situación de las relaciones públicas en Europa. Estudio comparativo entre el caso español y el alemán. *Revista Latina de Comunicación Social*, (62), 182-189. Retrieved from <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200715Miguez.htm>
- Moliné, M. (1988). *La comunicación activa. Publicidad sólida*. Madrid, España: Deusto.
- Moliné, M. (1982). *Manual del director creativo: (vender con rabia)*. Sant Cugat del Vallès, España: Programa.
- Molleda, J. C. (2009). Propuesta de índice de autenticidad para desarrollar y evaluar decisiones, acciones, mensajes y programas de relaciones públicas. *Razón y Palabra*, (70). Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%203%20MolledaJulio2009RazonYPalabra.pdf>
- Monge, S. (2014). *Neuromarca. El blog sobre neuromarketing en español*. Retrieved from <http://neuromarca.com>
- Moreno, Á., Verhoeven, P., Tench, R., & Zerfass, A. (2010). European communication monitor 2009. El desarrollo de la profesión de relaciones públicas y gestión de la comunicación estratégica en Europa. *Razón y Palabra*, (72). Retrieved from [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia\\_72/31b\\_Moreno\\_72.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia_72/31b_Moreno_72.pdf)
- Moriarty, S. E. (1986). *Creative advertising: Theory and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moriarty, S. E. (1994). PR and IMC: The benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38-44.
- Moriarty, S. E. (1997). The Big Idea: Creativity in Public Relations. In C. L. Caywood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications* (pp. 554-563). Boston, MA: McGraw Hill.
- Moriarty, S. E. (1983). Yes, creativity can be taught--and here are some devices for teaching it. *Journalism Educator*, 38(2), 13-44. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=ufh&AN=14527858&lang=es&site=ehost-live>
- Moriarty, S. E., & Burnett, J. (1998). *Introduction to marketing communication: An integrated approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Moriarty, S. E., & Duncan, T. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *The Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
- Moriarty, S. E., & Duncan, T. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Moriarty, S. E., Wells, W., & Burnett, J. (2006). *Advertising: Principles and practice*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Moss, D. A., Warnaby, G., & Newman, A. J. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277-307.
- Motion, J. (2000). Personal public relations: Identity as a public relations commodity. *Public Relations Review*, 25(4), 465-479.
- Motion, J., & Weaver, C. K. (2005). A discourse perspective for critical public relations research: Life sciences network and the battle for truth. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 49-67.
- Mozart, W. A. (1954). A letter. In B. Ghiselin, *The Creative Process. A symposium* (pp. 34-35). Berkeley, CA: University of California Press. Retrieved from [http://people.ucsc.edu/~cnreyes/teaching/Ghiselin\\_ZervoPicasso.pdf](http://people.ucsc.edu/~cnreyes/teaching/Ghiselin_ZervoPicasso.pdf)
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 1-6.
- Muñoz, J. J. (2004). *Nuevo diccionario de publicidad, relaciones públicas y comunicación corporative*. Montevideo, Uruguay: Libros En Red.
- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2008). An examination of individual factors and employees' creativity: The case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10400410701841716>
- Murcia, N. (2001). La evaluación de la creatividad motriz. *Apunts*, (65), 17-25.
- Murillo, J. (2011). *Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Retrieved from [http://www.academia.edu/1332754/Teoria\\_Fundamentada\\_o\\_Grounded\\_Theory](http://www.academia.edu/1332754/Teoria_Fundamentada_o_Grounded_Theory)
- Muro, T. B. (1997). Connecticut's marketing leaders reveal keys to success: Creativity, tenacity, and innovation. (cover story). *Business Times*, 19(2). Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bwh&AN=9706190588&lang=es&site=ehost-live>

- Murphy, P. (1994). Comparing the decision structures of public relations agencies and clients. *Journal of Public Relations Research*, 6(4), 209-228.
- Murray, K., & White, J. (2005). CEOs' views on reputation management. *Journal of Communication Management*, 9(4), 348-358.
- Musumeci, B. (2001). *Cómo organizar eventos*. Buenos Aires, Argentina: Valletta.
- Myers, I. B. (1993). *Introduction to type: a guide to understanding your results on the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Nafria, I. (2008). *Web 2.0: El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Nagasundaram, M., & Bostrom, R. P. (1994). The structuring of creative processes using GSS: A framework for research. *Journal of Management Information Systems*, 11(3), 87-114.
- Navarro, C. (2010). *Creatividad publicitaria eficaz: Cómo aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Neff, B. D., Walker, G., Smith, M. F., & Creedon, P. J. (1999). Outcomes desired by practitioners and academics. *Public Relations Review*, 25(1), 29-44.
- Negus, K., & Pickering, M. J. (2004). *Creativity, communication and cultural value*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nessmann, K. (1995). Public relations in Europe: A comparison with the United States. *Public Relations Review*, 21(2), 151-160.
- Newsom, D. A., Carrell, B., & Hussain, S. (1992). *The tower of babel: A descriptive report on attitudes toward the idea of integrated communication programs*. Montreal, Canada: Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- Newsom, D., VanSlyke, J., & Kruckeberg, D. (2011). *This is PR: The realities of public relations*. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Nielander, W. A., Miller, R. W., & Gaballí, P. P. (1961). *Relaciones públicas*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Nispen, J. Van (2012). *Diccionario LID marketing directo e interactivo*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Noguero, A. (1999) Características principales de la actividad tipificada cómo industria de las relaciones públicas en España: sujetos promotores y sujetos ejecutores. In J. L. Arceo Vacas (Dir.), *Tratado de publicidad y relaciones públicas* (pp. 467-508). Madrid, España: Instituto de Comunicación Institucional y Empresarial (ICIE).
- Noguero, A. (Dir.). (2003). *Colección comunicación y relaciones públicas*. Barcelona, España: Escuela Superior de Relaciones Públicas (ESRP), Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- Noguero, A. (2009). *Concepto, desarrollo y función social de las relaciones públicas: perspectiva histórica, teórica y jurídica*. (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallès, España). Retrieved from <http://www.tdx.cat/TDX-0626109-134419/>
- Noguero, A. (2006). Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34), 87-102.
- Noguero i Grau, A. (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona, España: Escuela Superior de Relaciones Públicas (ESRP).
- Noguero, A. (1996). *Programación y técnicas de relaciones públicas*. Barcelona, España: Escuela Superior de Relaciones Públicas (ESRP).
- Noguero, A. (1993). *Relaciones públicas e industria de la persuasión: análisis gnoseológico y situacional*. Barcelona, España: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Noguero, A., Xifra, J., & Public Relations Society of America. (1990). *Premios yunque de plata 1987: los mejores casos prácticos de RR.PP., seleccionados por la public relations society of america (PRSA)*. Barcelona, España: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Nolte, L. W. (1979). *Fundamentals of public relations: professional guidelines, concepts, and integrations*. New York, NY: Pergamon Press.
- Nussbaum, B. (2005). Get creative! *Business Week*, (62). Retrieved from <http://www.businessweek.com/stories/2005-07-31/get-creative>
- Oakley, J. (1993). Communicating for competitive advantage: A continuous improvement model. *Journal of Communication Management*, 1(2), 169-173.
- Obradors, M. (2007). *Creatividad y generación de ideas: estudio de la práctica creativa en cine y publicidad* (Vol. 19). Universitat de València.
- Obradors, M. (2008). Creatividad en comunicación audiovisual y publicidad. La vivencia de la creatividad. *Encuentros Multidisciplinares*, 10(28), 1-7. Retrieved from <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%28/Matilde%20Obradors%20Barba.pdf>
- Ortiz, D. C., Ríos, J. A., Vargas, A. J. (2004). *La gestión del ambiente creativo como mecanismo para impulsar la innovación en la empresa*. Retrieved from <http://www.asesoriaorganizacionalcreativa.com/creatividad-e-innovacion/106-la-gestion-del-ambiente-creativo-como-mecanismo-para-impulsar-la-innovacion-en-la-empresa?format=pdf>

- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination*. New York, NY: Charles Scriber's Sons.
- Osborn, A. F. (1962). Developments in creative education. In S. J. Parnes & H. F. Harding (Eds.), *A Source Book for Creative Thinking* (pp. 20-29). New York, NY: Scribner.
- Osborn, A. (1962) *Un tesoro entre sus sienes*. Madrid, España: Velflex.
- Osborn, A. F., Durán, A., & López, G. (1960). *Imaginación aplicada: Principios y procedimientos para pensar creando*. Madrid, España: Velflex.
- Otero, M. T. (2009) *La història del protocol*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Otero, M. T. (2010). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Otero, M. T. (2006). Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: Los principios rectores del ceremonial y el protocolo. *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, (34), 255-269. Retrieved from <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p255.pdf>
- Otnes, C., Oviatt, A. A., & Treise, D. M. (1994). Views on advertising curricula from experienced "creatives". *Journalism and Mass Communication Educator*, 49(4), 21-30.
- Palea, A. (2010). Creativity in public relations. *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1-2), 19-24.
- Palencia, M. (2011). *90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. Barcelona, España: Profit.
- Parfitt, J. (2012). *The multidimensional agency: How marketing 3.0 is changing the face of the advertising industry*. New York, NY: JP Publications.
- Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005). *The management of creativity in the public relations process*. Retrieved from [http://www.pwkpr.com/downloads/The\\_Management\\_of\\_Creativity\\_in\\_the\\_PR\\_Process\\_PW&K.pdf](http://www.pwkpr.com/downloads/The_Management_of_Creativity_in_the_PR_Process_PW&K.pdf)
- Parnes, S. J., & Harding, H. F. (1962). *A Source Book for Creative Thinking*. New York, NY: Scribner.
- Partington, D. (2000). Building grounded theories of management action. *British Journal of Management*, 11(2), 91-102.
- Pasadeos, Y., & Renfro, R. B. (1992). A bibliometric analysis of public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 4(3), 167-187.
- Pasadeos, Y., Renfro, R. B., & Hanily, M. L. (1999). Influential authors and works of the public relations scholarly literature: A network of recent research. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 29-52.
- Pascale, P. (2005) ¿Dónde está la creatividad?: una aproximación al modelo de sistemas de Mihaly Csikszentmihalyi. *Arte, individuo y sociedad*, (17), 61-84.
- Patti, C. H.; & Moriarty, S. E. (1990). *The making of effective advertising*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Pattis, S. W. (1996). *Careers in advertising*. Lincolnwood, Ill: VGM Career Horizons.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative education and research methods. *Sage Publications Riege, Andreas.(2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Pavlik, J. V. (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Pavlik, J. V. (2007). *Mapping the consequences of technology on public relations*. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/topics/mapping-technology-consequences>
- Pearson, R. (1990). Perspectives on public relations history. *Public Relations Review*, 16(3), 27-38.
- Pena, A. (2001). Las dimensiones de la estrategia. In R. A. Pérez (Ed.), *Estrategias de Comunicación* (pp. 139-169). Barcelona, España: Ariel.
- Penagos, J. C., & Aluni, R. (2000). Preguntas más frecuentes sobre creatividad. *Revista Psicología*, 2000. Retrieved from <http://inteligenciacreatividad.com/recursos/revista-psicologia/revista-psicologia-9/index.html>
- Perkins, D. N. (1981). *The mind's best work*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peters, T., & Waterman, R. H. J. (1997). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Thorndike, ME: G.K. Hall & Co.
- Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public Relations and the Question of professionalism. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 265-278). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Pinar, M. L. (2010). *Creatividad publicitaria y nuevas formas de comunicación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Pink, D. H. (2005). *A whole new mind: Moving from the information age to the conceptual age*. New York, NY: Riverhead Books.
- Plucker, J. A., & Runco, M. A. (1998). The death of creativity measurement has been greatly exaggerated: Current issues, recent advances, and future directions in creativity assessment. *Roeper Review*, 21(1), 36-39.
- Plummer, J. (1974). The Concept and Application of Lifestyle Segmentation. *Journal of Marketing*, 38, 33-7.
- Plutchik, R. (1980). *Emotion: a psychoevolutionary synthesis*. New York, NY: Harper & Row.
- Poincaré, H. (1963). *La Ciencia y el método*. Madrid, España: Espasa-Calpe.

- Poincaré, H. (1913). *The foundations of science: Science and hypothesis, the value of science, science and method*. New York, NY: The Science Press.
- Poindexter, P. M., & McCombs, M. E. (2000). *Research in mass communication: A practical guide*. Boston, MA: Bedford, St. Martin's.
- Policastro, E., & Gardner, H. (1999). From case studies to robust generalizations: An approach to the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 213-225). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Ponti, F. (2010). *La empresa creativa: Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Porto Simões, R. (1993). *Relaciones Públicas: Función Política en la Empresa y en la Institución Pública*. Barcelona, España: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.
- Precourt, G. (2013). What we know about creativity?. *Journal of Advertising Research*, 53(3), 238-239.
- Proctor, T., & Kitchen, P. (2002). Communication in postmodern integrated marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 144-154.
- Public Relations History 2013. Special Issue. (2013). *Public Relations Review*, 39(2), 89-166.
- Puccio, G. J.; Treffinger, D. J.; Talbot, R. J. (1995). Exploratory examination of relationships between creativity styles and creative products. *Creativity Research Journal*, 8 (2), 157-172.
- Puro Marketing (2010). *Melendy Britt nueva directora creativa de Weber Shandwick*. Retrieved from <http://www.puromarketing.com/40/7155/britt-nueva-directora-creativa-weber-shandwick.html>
- Qin, Y., & Simon, H. A. (1990). Imagery and problem solving. *Proceedings of the 12th Annual Conference of the Cognitive Science Society* (pp. 646-653). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del Consumidor. Consumer Insights en el Marketing*. Lima, Perú: Planeta.
- Rank, O. (1996). Psychology and the soul. *Journal of Religion and Health*, 35(3), 193-201.
- Rank, O., & Kramer, R. (1996). *A psychology of difference: The American lectures*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rawel, A. (2003) Debate paper: professionalism. *Journal of Communication Management*, 8 (2), 211-221.
- Rawel, A. (2003). How far do professional associations influence the direction of public relations education? *Journal of Communication Management*, 7(1), 71-78.
- Ray, M., & Myers, R. (1986). *Creativity in business*. New York, NY: Doubleday.
- Reber, A. S. (1985). *The Penguin dictionary of psychology*. Harmondsworth, United Kingdom: Viking.
- Redmann, J. R. (2001). Effects of sex, gender orientation, self-efficacy and creativity on risk-taking among public relations professionals. (Doctoral dissertation, Colorado State University, Fort Collins, Colorado).
- Redmond, M. R., Mumford, M., & Teach, R. J. (1993). Putting creativity to work: Leader influence on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Reeves, R. (1964). *La realidad en la publicidad*. Valladolid, España: Sever-Cuesta.
- Reeves, R. (1997). *La realidad en la publicidad: un acercamiento a la teoría de la USP*. Devilco Bates.
- Reid, L. N., King, K. W., & DeLorme, D. E. (1998). Top-level agency creatives look at advertising creativity then and now. *Journal of Advertising*, 27(2), 1-16.
- Reid, L. N., & Rotfeld, H. J. (1976). Toward an associative model of advertising creativity. *Journal of Advertising*, 5(4), 24-29
- Reis, S. M., & Renzulli, J. S. (1991). The assessment of creative products in programs for gifted and talented students. *Gifted Child Quarterly*, 35(3), 128-134.
- Reis, S. M., & Renzulli, J. S. (1991) The reform movement and the quiet crisis in gifted education. *Gifted Child Quarterly*, 35(1), 26-35.
- Renart, J. B. (2003). *Creatividad aplicada a la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Rey, J. (1996). *Palabras para vender, palabras para soñar: introducción a la redacción publicitaria*. Barcelona, España: Paidós.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Ricarte, J. M. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Cerdanyola del Vallès, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ricarte, J. M. (2003). La gestión creativa de la comunicación: Perspectivas. In *El estado de la publicidad y El corporate en España y Latinoamérica: La gestión de los intangibles empresariales. Informe anual 2003* (pp. 64-65). Madrid, España: Pirámide.
- Ricarte, J. M. (1991) *Una introducción al estudio y análisis de la naturaleza de la creatividad, considerada como producto específico de la comunicación publicitaria*. (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallès, España). Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/4136>
- Ricarte, J. M. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias*. Cerdanyola del Vallès, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Reinartz, W., & Saffert, P. (2013). Creativity in Advertising: When It Works and When it Doesn't. *Harvard Business Review*, 91(6), 106-112.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.

- Reizábal, A. L. de, & Navarro, P. E. (2009) Proyectos colaborativos: una metodología para el desarrollo de la creatividad en educación. *Revista RecreArte*, 11, 1-14. Retrieved from [http://www.revistarecreate.net/IMG/pdf/R11\\_-\\_1.Q\\_-\\_Proyectos\\_colaborativos\\_una\\_metodologia\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_creatividad\\_en\\_educacion.pdf](http://www.revistarecreate.net/IMG/pdf/R11_-_1.Q_-_Proyectos_colaborativos_una_metodologia_para_el_desarrollo_de_la_creatividad_en_educacion.pdf)
- Rhee, Y. (2002). Global public relations: A cross-cultural study of the excellence theory in south korea. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 159-184.
- Ribeiro Cardoso, P. J. (2002). *La gestión de la información y su importancia para la estrategia creativa desarrollada por las agencias de publicidad: una perspectiva de los profesionales portugueses*. (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallès, España).
- Richaudeau, F. (1976). *Los secretos de la comunicación eficaz*. Bilbao, España: Mensajero.
- Ries, A., Ries, L., & González del Río, R. (2005). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Ries, A., Trout, J., & Peralba, R. (2004). *Las 22 leyes inmutables del marketing: violarlas sigue siendo un gran riesgo*. Madrid, España: Mcgraw-Hill.
- Río, J. del (2006). La creatividad publicitaria en la literatura científica: Una revisión. *Comunicación y Sociedad*, 19(1), 9-46.
- Río, J. del (2007). *Gestión creativa de la agencia de publicidad*. Madrid, España: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Río, J. del, & Sánchez-Blanco, C. (2011). Relación de los planificadores estratégicos y los creativos. Aplicación al caso español. *Trípodos, Extra*, 397-406.
- Risquete, J. (2006). Gabinetes de premsa i de comunicació. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34), 209-221.
- Ritoré Brú, J. A. (2009). Comunicación con bloggers: Manual de instrucciones. *Revista de Comunicació*, (8), 30-33. Retrieved from <http://mangasverdes.es/documentos/RevistaComunicacion.pdf>
- Robey, D., & Taggart, W. (1981). Measuring Managers' Minds: The Assessment of Style in Human Information Processing. *The Academy of Management Review*, 6(3), 375-383.
- Robinson, K. (1999). *All our futures: Creativity, culture and education*. NACCCE Report. Retrieved from <http://sirkenrobinson.com/pdf/allourfutures.pdf>
- Robinson, K. (1999). *Culture, creativity and the young: developing public policy*. Strasbourg, France: Council of Europe Publishing. Retrieved from [https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/resources/Publications/PN\\_2\\_CultureCreativityYoung.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/resources/Publications/PN_2_CultureCreativityYoung.pdf)
- Robinson, K. (2006). Do Schools Kill Creativity?. *Huffpost. TED: Ideas Worth Spreading*. Retrieved from [http://www.huffingtonpost.com/sir-ken-robinson/do-schools-kill-creativity\\_b\\_2252942.html](http://www.huffingtonpost.com/sir-ken-robinson/do-schools-kill-creativity_b_2252942.html)
- Robinson, K. (2005). How creativity, education and the arts shape a modern economy. *Education Commission of the States*, April. Retrieved from <http://benefits.nn.k12.va.us/arts/art/ArtsandMinds.pdf>
- Robinson, K. (2011). *Out of our minds: Learning to be creative*. Chichester, United Kingdom: Capstone.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2009). *The element: How finding your passion changes everything*. London, United Kingdom: Penguin Books.
- Robson, P., & Sutherland, K. E. (2012). Public relations practitioners and social media: Themes in a global context. Paper presented at the *World Public Relations Forum 2012*, Melbourne. Retrieved from [http://www.academia.edu/3019135/Public\\_relations\\_practitioners\\_and\\_social\\_media\\_themes\\_in\\_a\\_global\\_context](http://www.academia.edu/3019135/Public_relations_practitioners_and_social_media_themes_in_a_global_context)
- Roca, D. (2001) *L'autoedició en el departament creatiu de l'agència de publicitat: repercussions en el director d'art*. (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallès, España). Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/4134>
- Roca, D. (1998) El director de arte publicitario 80 años después de su nacimiento. *Revista Latina de Comunicación Social*, (12). Retrieved from <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/02edavid.htm>
- Roca, D., Alegre, I., & Pueyo, N. (2012). The Absence of Creative Women as Judges in Advertising Awards: a Case Study of El Sol (1998-2008). *Trípodos*, (31), 143-157. Retrieved from [http://www.tripodos.com/index.php/Facultat\\_Comunicacio\\_Blanquerna/article/view/43](http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/43)
- Roca, D., & Mensa, M. (2009). Las metodologías utilizadas en las investigaciones de creatividad publicitaria (1965-2007). *Comunicación y Sociedad*, 22(1), 7-34.
- Rodríguez, J. R. (1996). El mito del hemisferio derecho del cerebro y la creatividad. *Arte, Individuo y Sociedad*, 8, 99-106.
- Rodríguez-Ardura, I., Martínez-López, F. J., & Luna, P. (2010). Going with the consumer towards the social web environment: A review of extant knowledge. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(4), 415-440.
- Rojas, O. I. (2012). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Pozuelo de Alarcón: España: ESIC.
- Rolando, Carlos (2011) Entrevista online con Toni Segarra. *Interactiva digital*. Retrieved from <http://interactivadigital.com/2013/03/08/entrevista-online-con-toni-segarra>
- Rom, J., & Sabaté, J. (2006). Publicitat i contracultura. *Trípodos*, (18), 139-156.

- Romo, M. (2009). *Psicología de la creatividad*. Barcelona, España: Paidós.
- Romo, M., Sanz, E. (2001). *Creatividad y curriculum universitario*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Root-Bernstein, R., Root-Bernstein, M. (2002). *El secreto de la creatividad*. Barcelona, España: Kairós.
- Root-Bernstein, R., Root-Bernstein, M. (1999). *Sparks of genius: the thirteen thinking tools of the world's most creative people*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rose, P. B. (1996). Practitioner opinions and interests regarding integrated marketing communications in selected Latin American countries. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 125-139.
- Rosenberg, L. B. (2006). *Methods and Apparatus for Conversational Advertising*. US PATENT.
- Roses, S. (2009). *Credibilidad del periodista: Teorías subjetivas de profesionales españoles*. VII Bienal Iberoamericana de la Comunicación. Conocimiento realidad y cultura mediática. Equidad en la comunicación y sociedades digitales, Chihuahua, México. Retrieved from <http://www.saladeprensa.org/art910.pdf>
- Rossmann, J. (1931). *The psychology of the inventor; a study of the patentee*. Washington, DC: The Inventors publishing.
- Rothenberg, A. (1986). Artistic creation as stimulated by super-imposed versus combined-composite visual images. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 370-381.
- Rouquette, M. L. (1973). *La créativité*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Runco, M. A. (2007). Correcting the Research on Creativity. *Creativity Research Journal*, 19(4), 321-327
- Runco, M. A. (2007). *Creativity: theories and themes: research, development, and practice*. Boston: MA: Elsevier Academic Press.
- Runco, M. A. & Albert, R. S. (1990). *Theories of creativity*. Newbury Park, CA: Sage.
- Runco, M. A. & Charles, R. (1992) Judgements of originality and appropriateness as predictors of creativity. *Personality and Individual Differences*, 15 (5), 537-546.
- Runco, M. A. & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.
- Runco, M. A. & Pritzker, S. R. (2011). *Encyclopedia of creativity*. Boston, MA: Elsevier.
- Russell, M. P. (1999). Toward the ideal professional master's degree program. *Public Relations Review*, 25(1), 101-111.
- Rust, R. T., & Oliver, R. W. (1994). The death of advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 71-77. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4188952?uid=36873&uid=3737952&uid=2129&uid=36872&uid=2&uid=70&uid=3&uid=67&uid=5909704&uid=62&sid=21103037736037>
- Sachs, J. (2012). *Winning the story wars: why those who tell--and live--the best stories will rule the future*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. Retrieved from [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/Reprints...EIProper/EI1990EmotionalIntelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/Reprints...EIProper/EI1990EmotionalIntelligence.pdf)
- Sánchez, S. R. (1998). La visión estratégica del comunicador organizacional. In M. A. Rebeil & C. RuízSandoval (Coords.), *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones* (pp. 35-74). México, DF: Plaza y Valdés.
- Sasser, S. L., & Koslow, S. (2008). Desperately seeking advertising creativity: Engaging an imaginative "3Ps" research agenda. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-20.
- Sasser, S. L., Koslow, S., & Kilgour, M. (2013). Matching creative agencies with results-driven marketers: do clients really need highly creative advertising?. *Journal of Advertising Research*, 53(3), 297-312.
- Sawyer, R. K. (2007). *Group genius: the creative power of collaboration*. New York, NY: Basic Books.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.
- Schatzman, L., & Strauss, A. L. (1973). *Field research*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Scheuch, E. K. (1989). Theoretical implications of comparative survey research: Why the wheel of cross-cultural methodology keeps on being reinvented. *International Sociology*, 4(2), 147-167.
- Schlachtmeyer, A., & Caldwell, M. (1991). Communicating creatively in tough times. *Communication World*, 8(7).
- Schoenberger-Orgad, M., & McKie, D. (2005). Sustaining edges: CSR, postmodern play, and SMEs. *Public Relations Review*, 31(4), 578-583.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated marketing communications*. Lincolnwood Ill: NTC Business Books.
- Séguéla, J. (1991). *Hollywood lava más blanco*. Barcelona, España: Barcelona Business Books.
- Seitel, F. P. (2007) *The practice of public relations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

- Serrano, M. J., Cabezuelo, F., & Fanjul, C. (2010) El sistema ECTS y el mapa de competencias como elementos vertebrados de los nuevos estudios de grado en comunicación. *Quaderns Digitals. Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, (61), 1-9.
- Sha, B. L. (2006). Cultural identity in the segmentation of publics: An emerging theory of intercultural public relations. *Journal of Public Relations Research*, 18(1), 45-65.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sheehan, K. B., & Morrison, D. K. (2009). The creativity challenge: Media confluence and its effects on the evolving advertising industry. *Journal of Interactive Advertising*, 9(2), 40-41. Retrieved from <http://jiad.org/article116.html>
- Shirky, C. (2010). *Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age*. New York, NY: Penguin.
- Shirley, D. (1997). *Managing creativity: A practical guide to inventing, developing and producing innovative products*. Retrieved from <http://www.managingcreativity.com>
- Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management: A practical handbook*. London, United Kingdom: Thompson.
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid, España: Paraninfo.
- Sierra, R. (1999). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid, España: Paraninfo.
- Sills, T. R., & Lesly, P. (1945). *Public relations, principles and procedures*. Chicago, Ill: R. D. Irwin.
- Silverman, D. (2006). Beginning Research. In D. Silverman. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (p. 3-32). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simberg, A. L. (1964). Creativity at work; the practical application of a complete program. Boston, MA: Industrial Education Institute.
- Simberg, A. L. (1971). Obstacles to creative thinking. In G. A. Davis & J. A. Scott (Eds.), *Training creative thinking* (pp. 123-145). New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Simonton, D. K. (1988). Creativity, leadership, and chance. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp 386-427). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Sitzman, M. (1980) Creativity and Public Relations. *The Public Relations Quarterly*, 25 (4), 16-17.
- Smelser, N. J. (1962). *Theory of collective behavior*. London, United Kingdom: Routledge.
- Smith, P. R., & Taylor, J. (2004). *Marketing communications: An integrated approach*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Smith, R. E., & Yang, X. (2004). Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence. *Marketing Theory*, 4(1-2), 31-58.
- Solana, D. (2010). *Postpublicidad: reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Retrieved from <http://www.postpublicidad.es>
- Solano, L. (1999). *Tratado de relaciones públicas*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Soler, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: El grupo de discusión y el análisis de datos*. Barcelona, España: Paidós.
- Soler, P., & Fernández, B. (2010). La Grounded Theory y la investigación cualitativa en comunicación y marketing. *Icono 14. Revista de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 8(2), 203-213. Retrieved from <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/253/130>
- Sonnenburg, S. (2004). Creativity in communication: a theoretical framework for collaborative product creation. *Creativity and Innovation Management*, 13(4), 254-262.
- Sorribas, C., & Ordeix, E. (2006). Anàlisi dels canvis en els processos creatius dels plantejaments publicitaris de les empreses líders en la gestió de la RSC a l'estat. *Trípodos Extra*, (5), 407-417.
- Souder, W. E., & Ziegler, R. W. (1977). A review of creativity and problem solving techniques. *Research Management*, 20(4), 34-42.
- Sowrey, T. (1989) Idea generation: Identifying the most useful techniques. *European Journal of Marketing*, 24(5), 20-29.
- Sriramesh, K., & Hornaman, L. B. (2006). Public relations as a profession an analysis of curricular content in the United States. *Journal of Creative Communications*, 1(2), 155-172.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2009). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2009). A theoretical framework for global public relations research and practice. In K. Sriramesh & D. Verčič (Eds.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 1-19). New York, NY: Routledge.
- Stein, M. I (1953). Creativity and culture. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 36(2), 311-322.
- Stein, M. I. (1987). Creativity research at the crossroads: a 1985 perspective. In S. G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics* (pp. 417-427). Buffalo, NY: Bearly.
- Steinberg, C. S. (1975). *The creation of consent: Public Relations in practice*. New York, NY: Hastings House.

- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1990). *Más allá del cociente intelectual: una teoría triárquica de la inteligencia humana*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Sternberg, R. J. (1988). *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas*. Barcelona, España: Paidós.
- Sternberg, R. J., O'Hara, L. A., & Lubart, T. I. (1997). Creativity as investment. *California Management Review*, 40(1), 8-21.
- Stone, M. (2004). *Consumer insight: How to use data and market research to get closer*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles, CA: Sage.
- Subervi, A. (2010). Invite inspiration: Tapping into creativity. *Public Relations Tactics*, 17(8), 6-6. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=52979120&lang=es&site=ehost-live>
- Sunzi, S. [Sun Tzu] (2001). *El arte de la Guerra*. Madrid, España: EDAF.
- Sutherland, J., Duke, L., & Abernethy, A. (2004). A model of marketing information flow: What creatives obtain and want to know from clients. *Journal of Advertising*, 33(4), 39-52.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, Ill: Nelson-Hall.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *The Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Los Angeles, CA: Sage.
- Tatarkiewicz, W. (2002). *Historia de seis ideas: arte, belleza, creatividad, mimesis, experiencia estética*. Madrid, España: Tecnos.
- Taylor, C. W. (1988). Various approaches to and definitions of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp. 99-121). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Taylor, C. W. (1964). *Widening horizons in creativity (The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference)*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Taylor, I. A. (1959). The nature of the creative process. *Creativity*, 51-82.
- Taylor, I. A., & Sandler, B. E. (1972). Use of a creative product inventory for evaluating products of chemists. In *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*. Vol. 7(Pt. 1), (pp. 311-312). Washington, DC: American Psychological Association.
- Tena, D. (2010) *La creatividad en las formas de comunicación de las organizaciones*. Paper presented at the V Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria, Madrid. Retrieved from <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento16528.pdf>
- Tena, D., & Roca, D. (2009). *Publicitat i relacions públiques cap a l'Espai Europeu d'Educació Superior: traçabilitat de la llicenciatura cap a l'EEES (2003-2009)*. Santa Eulàlia de Ronçana, España: Angüiroda.
- Tena, D., Roca, D., & Fernández, J. (2006). *European transfer credit system (ECTS) methodology in the degree of "Advertising and public relations" in Catalonia (Spain): Case study of learning achievement in creativity and design subjects according to professional profiles*. Retrieved from [http://www.eacaeducation.eu/download/pdf/Roca\\_Fernandez.pdf](http://www.eacaeducation.eu/download/pdf/Roca_Fernandez.pdf)
- Tench, R., & Willis, P. (2010). Creativity, deception or ethical malpractice: A critique of the Trumanisation of marketing public relations through guerrilla campaigns. *Ethical Space: The international Journal of Communication Ethics*, 6(2), 47-55.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations*. New York, NY: Prentice Hall.
- Theaker, A. (2004). *The public relations handbook*. New York, NY: Routledge.
- The Holmes Report; Ketchum & No Go Create (2012) *Creativity in PR. A Global Study*. Retrieved from: <http://www.holmesreport.com/uploadedfiles/CreativityInPR.pdf>
- The Holmes Report, Ketchum & No Go Create (2013) *Creativity in PR. A Global Study. Second Edition*. Retrieved from: <http://www.holmesreport.com/uploadedfiles/ckfilemanager/files/CreativityInPR2013.pdf>
- Till, B. D., & Baack, D. W. (2005). Recall and persuasion: Does creative advertising matter? *Journal of Advertising*, 34(3), 47-57.
- Tippins, M. J., & Kunkel, R. A. (2006). Winning a CLIO Advertising Award and Its Relationship to Firm Profitability. *Journal of Marketing Communications*, 12(1), 1-14.



- Toledano, M. (2010). Professional competition and cooperation in the digital age: A pilot study of New Zealand practitioners. *Public Relations Review*, 36(3), 230-237.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp. 43-75). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Torrance, E. P. (1968). *Torrance Tests of creative thinking*. Princeton, NJ: Personnel Press.
- Torrance, E. P., & Mourad, S. (1979). Role of hemisphericity in performance on selected measures of creativity. *Gifted Child Quarterly*, 23(1), 44-55.
- Torres y Carrera (Consultora de comunicación) (2011) PUESTO BASE. *El sector de las Relaciones Públicas en España. Análisis económico*. Retrieved from <http://www.torresycarrera.com/blog/puestobase/wp-content/uploads/2011/07/Informe-PR-Spain.pdf>
- Torres y Carrera (Consultora de comunicación) (2013) PUESTO BASE. *El sector de las Relaciones Públicas en España. Análisis económico*. Retrieved from <http://www.torresycarrera.com/blog/puestobase/wp-content/uploads/2013/01/Informe-PR-Spain-2012.pdf>
- Tosca, A. (2008). Creative Communication in CSR: an applied research in Spain. In J. Pindado & G. Payne (Coords.), *Estableciendo puentes en una economía global* (pp. 54-59). València, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Toth, E. L. (2007). *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*. New York, NY: Routledge.
- Toth, E. L. (2010) Reflections on the field. In R. L. Heath (Ed.), *The Sage Handbook of public relations* (pp. 711-722). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Toth, E. L. et al. (2011). *The state of public Relations/Communication management Master's degree education in the United States: Three studies*. Charlotte, NC: University of North Carolina at Charlotte. Retrieved from [http://unc.org/UPLOAD\\_CPRE\\_threestudies.html](http://unc.org/UPLOAD_CPRE_threestudies.html)
- Torre, S. de la (2000). Técnicas creativas. In R. Marin & S. de la Torre (Coords.), *Manual de Creatividad: Aplicaciones Educativas* (pp. 66-76). Barcelona, España: Vicens Vives.
- Torre, S. de la (2006). Evaluar el potencial creativo. In V. Violant & S. de la Torre (Coords.), *Comprender y evaluar la Creatividad. Cómo investigar y evaluar la Creatividad* (pp. 401-410). Málaga, España: Aljibe.
- Trinidad, A., Carrero, V., & Soriano, R. M. (2006). *Teoría fundamentada, "Grounded theory": la construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid, España: CIS.
- Tur, V., Orbrea, J., & Fernández, M. D. (2006) El portfolio discente en la docencia de la creatividad en comunicación. In *IV Jornades de Xarxes d'Investigació en Docència Universitària* (46). Alacant, España: Institut de Ciències de l'Educació. Universitat d'Alacant.
- Turner, G. (2005). Medios y empresas de relaciones públicas: ¿cuánto vale ser noticia? *Cuadernos de Información*, 18, 64-71.
- Turner, R. H., & Killian, L. M. (1957). *Collective behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ulmann, G., & Pérez, M. F. (1972). *Creatividad: Una visión nueva y más amplia del concepto de inteligencia en la psicología*. Barcelona, España: Rialp.
- Urzáiz, J. (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral: Una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. Madrid, España: San Martín.
- Valles, M. S. (2003). *Entrevistas cualitativas*. Madrid, España: CIS.
- Vanderstraeten, R. (2010). Scientific communication: Sociology journals and publication practices. *Sociology*, 44(3), 559-576.
- VanGundy, A. B. (2005) *101 activities for teaching creativity and problem solving*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- VanGundy, A. B. (1992). *Idea power: Techniques & resources to unleash the creativity in your organization*. New York, NY: American Management Association.
- VanGundy, A. B. (1985). *The Product Improvement CheckList (PICL)*. Norman, OK: VanGundy & Associates, Inc.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Van Ruler, B. (2005). Commentary: Professionals are from Venus, Scholars are from Mars. *Public Relations Review*, 31(2), 159-173.
- Vasallo de Lopes, M. I. (2012). La investigación de la comunicación: Cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas. *Revista Diálogos de la Comunicación*, (56), 12-27. Retrieved from <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/56-revista-dialogos-la-investigacion-de-la-comunicacion.pdf>
- Vázquez, M., & Fernández, A.B. (2006) Creatividad y Relaciones Públicas. Bases para una primera reflexión. *Trípodos Extra*, (5), 107-112.
- Verčič, D., Van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2002). On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.

- Verbeke, W., Hans, P., Le Blanc, F., & Ruiten, N. Van (2008). Finding the keys to creativity in ad agencies: using climate, dispersion and size to examine award performance. *Journal of Advertising*, 37(4), 121-130.
- Vervalin, C. H. (1992). ¿Qué es la creatividad?. In G. A. Davis & J. A. Scott (Eds.), *Estrategias para la Creatividad* (pp. 19-23). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Villafañe, J., Álvarez de Mon, S., & Caravantes, J. (2008). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: Informe anual 2008*. Retrieved from [http://www.villafane.com/data/pdf/Presentacion-2008.pdf\\_108.pdf](http://www.villafane.com/data/pdf/Presentacion-2008.pdf_108.pdf)
- Villanueva, J., Aced, C., Armelini, G. (2007). *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*. Retrieved from <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-56.pdf>
- Viñarás, M. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Comunicación y hombre: revista interdisciplinaria de ciencias de la comunicación y humanidades*, (9), 59-73.
- Vohs, K. D., Redden, J. P., & Rahinel, R. (2013) Physical Order Produces Healthy Choices, Generosity, and Conventionality, Whereas Disorder Produces Creativity. *Psychological Science*, 24(9), 1860-1867.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Von Oech, R. (1987). *El despertar de la creatividad*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Von Oech, R. (2002). *Expect the unexpected (or you won't find it): A creativity tool based on the ancient wisdom of Heraclitus*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Von Oech, R. (1986). *A kick in the seat of the pants: Using your explorer. Artist, Judge and Warrior to be More Creative*. New York, NY: Harper and Row.
- Wakefield, R. I. (2008). Theory of international public relations, the internet, and activism: A personal reflection. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 138-157.
- Walker, A. (1984). Public relations education: 1983 survey and report. *Public Relations Review*, 10(1), 18-29.
- Wallach, M. A., & Kogan, N. (1965). *Modes of thinking in young children*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Wallas, G. (1926) *The art of thought*. London, United Kingdom: Jonathan Cape.
- Wang, J. (2006). Managing national reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited. *Public Relations Review*, 32(2), 91-96.
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390-398.
- Watson, T. (2001). Integrating planning and evaluation: Evaluating the public relations practice and public relations programmes. In R. L. Heat (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 259-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: A best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Weisberg, R. W. (1986). *Creativity: genius and other myths*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.
- West, D., & Ford, J. (2001). Advertising agency philosophies and employee risk taking. *Journal of Advertising*, 30(1), 77-91.
- West, D. C., Kover, A. J., & Caruana, A. (2008). Practitioner and customer views of advertising creativity: Same concept, different meaning? *Journal of Advertising*, 37(4), 35-46.
- White, A., & Smith, B. L. (2001). Assessing advertising creativity using the creative product semantic scale. *Journal of Advertising Research*, 41(6), 27-34.
- White, C., & Raman, N. (1999). The world wide web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in web site development. *Public Relations Review*, 25(4), 405-419.
- White, J. (1993). Ideas into action: Innovation in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 3(2), 187-189.
- Whiting, C. S. (1958). *Creative thinking*. New York, NY: Reinhold.
- Wiebe, G. D. (1962). An exploration into the nature of creativity. *Public Opinion Quarterly*, 26(3), 389-397.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson.
- Wilcox, D. L., & Reber, B. H. (2013). *Public relations writing and media techniques*. Boston, MA: Pearson.
- Williams, W. M., & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 373-391). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wright, D. K. (1979). Professionalism and social responsibility in public relations. *Public Relations Review*, 5(3), 20-33.

- Wright, D. K., & Drifka, M. (2010). How new communications media are being used in public relations: A longitudinal analysis. *Public Relations Journal*, 4(3). Retrieved from <http://www.prsa.org/intelligence/prjournal/documents/2010twrightthinson.pdf>
- Wu, S. C., & Fang, W. C. (2010). The effect of consumer-to-consumer interactions on idea generation in virtual brand community relationships. *Technovation*, 30(11-12), 570-581. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497210000878>
- Wycoff, J., & Vidal, J. (1994). *Trucos de la mente creativa*. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: la gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona, España: Gedisa.
- Xifra, J. (2006). ¿Es marketing todo lo que reluce?: La pluralidad de perspectivas conceptuales de las relaciones públicas. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34), 163-180. Retrieved from <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p163.pdf>
- Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Historia y Comunicación Social*, 11, 229-240. Retrieved from <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0606110229A/19184>
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid, España: Tecnos.
- Xifra, J. (2010). Pasado, presente y futuro de la documentación en relaciones públicas: el Institute for Public Relations. *El Profesional de la Información*, 19(2), 189-193. Retrieved from <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/marzo/10.pdf>
- Xifra, J. (2006). Pioneros e ignorados: La escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas. *Ámbitos*, (15), 449-460. Retrieved from <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos%2015/15xifra.pdf>
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Paidós.
- Xifra, J. (2007). Las relaciones públicas: ¿ciencia norteamericana? ¿ciencia occidental? ¿ciencia universal? *Sphera Publica: Revista de ciencias sociales y de la comunicación*, 7, 29-44. Retrieved from <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/53/62>
- Xifra, J. (2006). *Les relacions públiques*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Xifra, J. (2007). *Tècniques de les relacions públiques*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Xifra, J., & Castillo, A. (2006). Forty years of doctoral public relations research in Spain: A quantitative study of dissertation contribution to theory development. *Public Relations Review*, 32(3), 302-308. Retrieved from <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/1660166x.pdf>
- Xifra, J., & Huertas, A. (2008). Blogging PR: An exploratory analysis of public relations weblogs. *Public Relations Review*, 34(3), 269-275. Retrieved from <http://www.student.tue.nl/V/t.s.oosterwijk/ModellerenB/Literature/25%20Relations%20Analysis.pdf>
- Yan-qiu, L. I. (2010). Research on the Cultivation of Creativity in Public Relations Teaching in Vocational Colleges. *Journal of Anhui Science and Technology University*, 3, 21.
- Yang, S. U., & Lim, J. S. (2009). The effects of blog-mediated public relations (BMPR) on relational trust. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 341-359.
- Young, J. W. (1975) *A Technique for Producing Ideas*. Chicago, Ill: Crain Books.
- Young, J. W. (1982). *Una técnica para producir ideas*. Madrid, España: Eresma.
- Zeitlin, D. M., & Westwood, R. A. (1986). Measuring emotional response. *Journal of Advertising Research*, 26(5), 34-44.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape - Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels, Belgium: EACD European Association of Communication Directors, EUPRERA European Public Relations Education and Research Association. Retrieved from <http://www.operate.dk/sites/operate.dk/files/billeder/zoom/ecm2013-results-chartversion.pdf>
- Zhu, Y., Nel, P., & Bhat, R. (2006). A cross cultural study of communication strategies for building business relationships. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(3), 319-341. Retrieved from <http://ccm.sagepub.com/content/6/3/319.full.pdf+html>
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443-446.



## 12 ANNEX 1 Proposta d'incorporació d'un enfocament creatiu al model de planificació de relacions públiques

### Introducció

En aquest capítol es presenten unes reflexions teòriques que tenen com a objectiu esdevenir un punt de partida per, en un futur, la creació d'un model de planificació de relacions públiques que incorpori la vessant creativa. A mode de dissertació, s'ha emprat un enfocament associacionista (Mednick, 1962) i interdisciplinari -defensat aquest últim des de la Teoria Crítica de les Relacions Públiques (veure Heath Ed., 2010)-, el qual busca enriquir la pròpia disciplina amb conceptes i coneixements d'altres àmbits científics.

La dialèctica a nivell conceptual s'ha realitzat concretament entre teories de les relacions públiques (revisant sobretot els models de planificació estratègica existents) i principis de la psicologia, la publicitat i la gestió empresarial; i s'emmarca dins una voluntat d'elaboració de *formal theory*, tal i com l'estipula la *Grounded Theory* (Glaser i Strauss, 1967), guia metodològica de la nostra tesi. La proposta que es presenta té com a objectiu incorporar l'atenció a la creativitat en la planificació estratègica de relacions públiques, reflexionant també sobre la vessant emocional de la pràctica de les relacions públiques i incidint en com tots aquests enfocaments creiem que seran més necessaris en el nou escenari comunicatiu 2.0.

Prèviament a la presentació de les nostres pròpies aportacions, hem considerat necessari realitzar, a tall d'introducció, un breu repàs a la comprensió de la creativitat com a fenomen científic. Tal com hem vist al *Marc teòric*, definir el concepte de creativitat és quelcom complex (Runco, 2007) ja que es refereix simultàniament a un procés [cognitiu], al resultat d'aquest procés (el producte o la idea creativa), a un atribut individual, i també a un entorn (Rhodes, 1961). Ha estat la psicologia, i especialment la psicologia cognitiva, la disciplina que ha estudiat amb més profunditat la creativitat, al voltant de les quatre dimensions apuntades per Rhodes. Unes dimensions que creiem poden inspirar els fonaments teòrics de la creativitat en relacions públiques: (1) el procés creatiu en relacions públiques, (2) la idea-proposta-projecte creatiu en relacions públiques, (3) la creativitat com a competència professional en relacions públiques i (4) l'entorn creatiu dins l'agència-consultora de relacions públiques.

Cal tenir present que les primeres teories científiques al voltant de la creativitat les trobem al segle XIX a l'Escola Diferencial de Londres (1869) i l'Escola Experimental de Leipzig (1879); però no fou fins ben entrat el segle XX, el moment en què se sol situar el naixement de l'interès científic sobre la creativitat, considerant-se Guilford (1950) el seu catalitzador. A Guilford se li atribueix la conceptualització (des de l'enfocament de la psicologia diferencial) de dos tipus de pensament: el *pensament convergent* (lògic, racional, vertical i que té com a objectiu trobar una única solució al problema) i el *pensament divergent* (orientat en diverses direccions, que busca trobar múltiples i alternatives solucions, i que es caracteritza per la *flexibilitat*, l'*originalitat* i la *fluïdesa*). La seva teoria, com hem anat veient al llarg de la tesi, inspirà altres autors que des d'àmbits molt diversos han abordat la creativitat. A tall d'exemple, des de l'àmbit del *management*, De Bono (2007) classifica el pensament entre *vertical* i *lateral*; des del màrqueting, Kotler (2004) conceptualitza el que bateja com a *màrqueting lateral* i des de les relacions públiques Green (2010) diferencia entre el *Red Light Thinking* i el *Green Light Thinking*. Subseqüents i notables teories científiques centrades en la creativitat inclouen la Teoria associacionista (Mednick, 1962), La Teoria dels espais

conceptuals (Boden, 1996), la Teoria de les Intel·ligències Múltiples (Gardner, 2004), *The Investment Theory of Creativity* (Sternberg, 2006) i la teoria basada en el concepte de *Flow* (Csikszentmihalyi, 2009).

## 12.1 Cap a un nou escenari comunicatiu

Les noves tecnologies i l'entorn 2.0 han modificat -i seguiran modificant- la manera com les organitzacions, les marques, les nacions i els individus es comuniquen amb els seus públics. La comunicació persuasiva viu un moment de profunda transformació, amb canvis que afecten el màrqueting, a la concepció tradicional de la publicitat i que poden constituir una gran oportunitat per a les relacions públiques (Pavlik, 2007; Weber, 2007; Wright i Drifka, 2010; Mckie i Munshi, 2011). Tanmateix, si bé a l'edició de 2011 de l'informe de l'International Communications Consultancy Organisation (ICCO) *Icco World Report: A Return to Growth* s'apuntava que les consultores de relacions públiques tenien una gran oportunitat de posicionar-se en la comunicació 2.0 fent valer la seva *credibilitat*; a l'edició de 2013 del mateix estudi, s'adverteix del risc que els clients optin per assignar la planificació i execució d'accions de comunicació 2.0 a empreses tradicionalment d'altres disciplines, com el màrqueting i la publicitat,

“What is not clear from the survey is whether firms in Western Europe and Asia are not developing their digital capabilities quickly enough to meet client needs, or whether clients in those regions simply don't think of PR for their digital needs. Either way, the industry is going to need to convince clients that it has the necessary expertise, or it is going to lose market share to other disciplines.” (ICCO, 2013)<sup>217</sup>

La nostra recerca ha posat de manifest com les consultores de comunicació i relacions públiques que han conformat la mostra s'estan adaptant a l'entorn digital, incorporant professionals especialitzats, creant divisions específiques i oferint aquests nous serveis, si bé també és cert que els propis directius d'aquestes agències estan amatents a la competència que en aquesta àrea efectuen les agències de publicitat.

Els nous canals de comunicació han contribuït a modificar la manera com es perceben els públics de les organitzacions, passant de ser audiències passives i anònimes a públics i individus que actuen també com a emissors de comunicació (en aquest context s'insereix també el concepte de *prosumer*, definit per McLuhan i Nevitt, 1972). Però, tot i que sembla evident que aquests nous canals s'han convertit en eines molt valuoses per a les organitzacions en el moment d'establir un diàleg amb els seus públics (McClure, 2007; Yang i Lim, 2009); el que sembla menys obvi és com s'han de transmetre aquests missatges per a que siguin realment rellevants per als públics objectiu (Du Plessis, 2006).

Com destaquen Daymon i Holloway (2011), ja no és suficient per a les organitzacions comunicar la identitat desitjada o projectar els beneficis potencials d'una marca [afegiríem: o organització], si abans no han escoltat, apreciat i pres en consideració les inquietuds i les opinions dels públics als quals volen dirigir-se. Aquesta reflexió, però, no només s'està formulant des de l'àmbit de les relacions públiques, sinó que el màrqueting i la publicitat fa temps que han reaccionat sobre la necessitat d'escoltar i conèixer quines són les necessitats i els interessos dels públics per així poder elaborar programes en els quals aquests puguin exercir un rol molt més actiu en relació amb les marques i les organitzacions (Christensen, *et al.*, 2005; Rodríguez-Ardura *et al.*, 2010). És en aquest context on sorgeixen veus com les de Solana (2010) que des de l'àmbit publicitari postula,

---

<sup>217</sup> ICCO (2013) *World PR Report 2013*. [En línia] [Consulta: 11 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://worldreport.holmesreport.com/trends-attitudes>>

“Nos adentramos en la era de la *postpublicidad*, una nueva época basada en la interacción, la conversación y el diálogo compartido. Sin embargo, las marcas siguen empeñadas en lanzar desde el megáfono de los *mass media* su discurso unidireccional que sólo les interesa a ellas. [...] A las marcas hoy [...] alguien debería explicarles las normas de convivencia, empezando por lo más básico, como que en los espacios sociales no se persigue a la gente, sino que se trata de relacionarse con ella, y que la relación no debe ser unidireccionalmente interesada, sino que es mucho mejor crear vínculos de interés mutuo. Que primero hay que seducir y que seducir no es sólo mostrar músculo, es algo más sofisticado, que requiere tiempo [...].”<sup>218</sup>

D'una publicitat centrada en la marca-producte, aquest autor fa èmfasi en el fet que s'està passant a una publicitat institucional i corporativa on la comunicació de l'organització va més enllà dels consumidors, a través d'espais i de mitjans que, gràcies a l'entorn 2.0, no han de ser necessàriament comprats (com per exemple *Youtube*, etc). En la mateixa direcció Caro (2010) apunta que,

[...] la comunicació dirigida a los consumidores coexiste con la dirigida a los restantes públicos (*stakeholders*) con los que se relaciona la empresa-institución. De una publicidad planteada de arriba-abajo (anunciante-agencia-medio-destinatario) estamos pasando a una publicidad-comunicación que trata de dialogar con el destinatario.<sup>219</sup>

Així, el que es descriu com la publicitat del futur: *post publicitat*, *publicitat conversacional*, *publicitat yin* (Solana, 2010) no fa més que destacar principis com la creació d'espais de relació, l'establiment de relacions més enllà de amb els consumidors o la necessitat de diàleg amb els públics. Conceptes aquests que, conjuntament amb els de bidireccionalitat, *stakeholders* i mútua entesa; en realitat, porten anys centrant el debat teòric en relacions públiques.

Pel que fa al màrqueting, com indica Du Plessis (2007, 2008) s'observa com aquest està essent cada vegada més conscient de la importància d'establir relacions de llarga durada amb una gran varietat de públics, oposant-se així al *hard sell approach*, que en el seus orígens empraven els seus professionals. Com recorden Kent i Taylor (2002), i Daymon i Holloway (2011), la comunicació de màrqueting cada cop té més en compte un diàleg col·laboratiu amb els públics, és a dir, aposta per l'establiment de ponts de diàleg i col·laboració, no ja amb audiències, sinó amb persones. Hutton (2010:516) realitza un anàlisi més profund, afirmant que les definicions del que Kotler anomena *màrqueting genèric*, del que Plummer anomena *màrqueting relacional* i del que Duncan anomena *comunicació integrada (IMC)* són, en realitat, definicions del que fa dècades s'entén com a relacions públiques.

La voluntat de diferenciació entre disciplines no és fruit d'un interès científic nou. Des de les teories de relacions públiques fa anys que s'observa que malgrat idealment la publicitat, el màrqueting i les relacions públiques són disciplines que es complementen unes amb les altres, sovint apareixen conflictes (L.A. Grunig, 1989; Cutlip *et al.*, 2006). Autors com Kotler i Mindak (1978), Lauzen (1992), Moriarty (1994), Grunig i Grunig (1998), Cornelissen i Lock (2000); Hallahan (2007) i Wilcox *et al.* (2012) han escrit sobre les diferències i les relacions organitzacionals entre elles.

Tradicionalment, com recorda Xifra (2011:63) a partir de les reflexions d'autors de l'*Escola Europea de les Relacions Públiques* com Matrat (1971), Boiry (1989) i Ferrer

<sup>218</sup> Solana, D. (2010) *Hablando de postpublicidad. Versión extractada, gratuita y líquida del libro postpublicidad*. Dobleyou. [En línia] [Darrera consulta: 3 de novembre de 2013] Disponible a: <<http://www.postpublicidad.com>>

<sup>219</sup> Caro, Antonio (2010) *Estrategia creativa, filosofías creativas y estilos creativos*. Universitat de Saragossa-AMAPA. Màster en comunicació d'empreses i publicitat. Saragossa, setembre-octubre 2010. [En línia] [Consulta: 11 de novembre de 2013] Disponible a: <[http://www.academia.edu/1744597/Estrategia\\_creativa\\_filosofias\\_creativas\\_y\\_estilos\\_creativos](http://www.academia.edu/1744597/Estrategia_creativa_filosofias_creativas_y_estilos_creativos)>

(1993) la *publicitat* es definiria com “l’estratègia del desig que motiva la demanda d’un producte o servei”, mentre que les *relacions públiques* serien “l’estratègia de la confiança que atorga a la comunicació la seva autenticitat”.

La confluència entre aquestes disciplines fou abordada també a finals dels anys 80 al voltant del concepte de Comunicació Integrada (*Integrated Marketing Communication*, IMC) que va derivar en l’anomenada Escola de la Comunicació Integral. Aquesta, a la vegada, comptava amb dues línies: la Comunicació Total i la Comunicació Corporativa (centrada en la figura del Dircom). La Comunicació Integrada va ser descrita com la combinació de tots els esforços comunicatius de les organitzacions (incloent publicitat, màrqueting directe, promocions i relacions públiques) amb l’objectiu de maximitzar els efectes de la comunicació i assolir els objectius de l’organització (Anantachart, 2006). És un concepte segons el qual una empresa integra i coordina els seus canals de comunicació per aconseguir un missatge clar, coherent i convincent sobre l’empresa i els seus productes (Kotler *et al.*, 2000). Xifra (2011:41) defineix la Comunicació Integrada de Màrqueting com una estratègia en la qual les relacions públiques ‘deixen’ les seves tècniques a una estratègia de comercialització d’un producte o un servei. Com recull Rose (1996), la comunicació integrada va ser defensada per autors com Caywood *et al.* (1991), Schultz (1991), Newsom *et al.* (1992), Duncan *et al.* (1993), i Harris (1994); però també va rebre les crítiques de teòrics com Dozier i Lauzen (1990), i Grunig (1994) els quals van considerar-la una intromissió del màrqueting en el terreny propi de les relacions públiques. La comunicació integrada continua essent avui fortament discutida (Kitchen *et al.*, 2004; Christensen *et al.*, 2005).

Davant del nou panorama comunicatiu, cal recordar que fa més de d’una dècada, Hutton (2001) ja animava a les relacions públiques a buscar una definició pròpia, diferenciant-se d’altres disciplines com el màrqueting i la publicitat, però advertint als teòrics que en aquest intent de diferenciació es corria el risc de mantenir-se aliè a l’evolució constant que, concretament el màrqueting, estava experimentant tant a nivell teòric com en la seva vessant professional. En aquest sentit, Hutton critica que alguns teòrics de les relacions públiques hagin establert la diferenciació entre màrqueting i relacions públiques a partir d’afirmacions com: “In contrast to public relations, marketing communications is characterized by unilateral design, unidirectional message flow, and one-stage operation” (Ehling, White i Grunig, 1992:389) o “Marketing rationale and techniques are not [...] even useful nonbusiness organizations such as educational institutions, non-for-profit hospitals, and public welfare agencies” (Ehling, White i Grunig, 1992:359). Si bé podem estar d’acord amb aquestes crítiques a l’obsolescència d’algunes concepcions del màrqueting per part dels teòrics de les relacions públiques, també creiem que no seria just oblidar que foren formulades fa més de vint anys, en una època en què l’escenari comunicatiu no era l’actual.

Segons Hutton (2001:211) a l’inici dels 2000 ja havia començat una redefinició del màrqueting que feia cada vegada més difícil establir la línia divisòria amb les relacions públiques. Fixant-se en les últimes definicions realitzades per autors de referència com Kotler (2000), s’adonava que *el tercer nivell de consciència del màrqueting* era descrit com “els intents d’una organització de relacionar-se amb tots els seus públics, no només amb el públic consumidor” (Hutton, 2001:212). Passats quasi deu anys, el mateix autor incideix a corroborar que la redefinició del màrqueting està en procés de transformació constant, “[...] it appears that marketing’s interest in public relations is a natural stage of marketing’s evolution” (Hutton, 2010: 515).

La discussió teòrica al voltant de la Comunicació Integrada i la seva aplicació en el nou entorn comunicatiu 2.0 continuarà. Mentrestant, nosaltres defensem el diàleg entre disciplines per aprendre les unes de les altres sense canibalitzar-se. En aquest sentit, un futur on la diferència entre publicitat i relacions públiques passi per si la comunicació es recolzarà en suports comprats (publicitat) o sense compra (relacions públiques), creiem que ja no tindrà raó de ser, ja que els nous espais comunicatius digitals permeten que siguin els propis usuaris els qui cerquin voluntàriament



consumir-los, comentar-los i/o compartir-los. Uns públics cada cop més escèptics a la comunicació que prové de marques i organitzacions i que actuen també com productors de continguts comunicatius susceptibles d'assolir impactes massius.

A nivell professional, significa això que publicitat i màrqueting empren ja tècniques pròpies de les relacions públiques? I a la inversa, estan les consultores de relacions públiques oferint nous serveis? Aquestes són qüestions que ajuden a contextualitzar el nostre objecte d'estudi ja que observem com la creativitat s'està emprant a l'hora d'impactar als públics en el nou escenari comunicatiu.

En aquest sentit, l'estudi Q2 (2013)<sup>220</sup> elaborat pel *Council of Public Relations Firms*, associació de la qual formen part més de cent agències de relacions públiques als EUA, aporta algunes dades interessants quan detecta, per exemple, que més del 90% de les consultores de relacions públiques afirma dur a terme accions a través de xarxes socials, estratègies basades en comunicació via *smartphones*, serveis de *community management*, disseny de pàgines web i producció i distribució de vídeos digitals. Quelcom que a nivell estatal també posaven de manifest els estudis d'ADECEC (2008) i Grupo Consultores (2013). A la vegada, la recerca empírica d'aquesta tesi també ha constatat que la majoria de les consultores del sector que han conformat la mostra ja inclouen dins dels seus serveis accions de comunicació 2.0 on establir clares diferències amb campanyes publicitàries resulta altament difícil inclús per les pròpies consultores.

Creiem que seria un error caure en el parany de pensar que la integració entre disciplines, a nivell professional, afecta exclusivament l'àrea de comunicació de màrqueting, ja que existeixen evidències que demostren que s'està produint també en campanyes de comunicació ciutadana o accions de comunicació interna. Exemples en aquest sentit en trobem en campanyes com "Dumb Ways to Die", que es va alçar amb el *PR Grand Prix* de l'edició de 2013 dels premis *Cannes Lions*. Es tractava d'una campanya de sensibilització ciutadana elaborada per Metro Australia que no va ser creada des d'una consultora de relacions públiques, sinó des de l'agència de publicitat McCann Melbourne. El director creatiu executiu d'aquesta campanya, John Mescall, afirmava que l'èxit de la mateixa va recaure en el fet que "This is a PR idea that worked because of the quality of the creative idea"<sup>221</sup>. Així, es va gravar un vídeo basat en dibuixos animats que, en clau d'humor, mostrava diferents maneres de com es pot accidentar algú si no està atent a les vies del tren, que ràpidament va convertir-se en viral. La música del vídeo, part de la clau de l'èxit, es va convertir també en número u a les llistes radiofòniques, creant l'agència un grup musical *ad hoc* per tal promocionar-la a través dels mitjans de comunicació.

La línia que divideix publicitat i relacions públiques es demostra també molt fina en campanyes com "Equipaje inesperado"<sup>222</sup> per a Spanair, guanyadora d'un *Echo Award* de plata en l'edició 2012 i d'una *menció especial* als premis Eventoplus 2011, elaborada per Shackleton Group, agència que ha format part de la mostra de la nostra recerca. En ella es va sorprendre als passatgers d'un vol de la companyia en temporada nadalenca amb regals situats a la cinta de recollida d'equipatges i dirigits al seu nom. Es va gravar un vídeo de la seva reacció de sorpresa que va viralitzar-se i que també es va enviar als mitjans de comunicació, aconseguint una gran cobertura informativa.

---

<sup>220</sup> Shaw, Matt. "What are we becoming? Reflections on integration and PR". PR Firms. 18 de setembre de 2013. [En línia] [Consulta: 8 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://prfirms.org/voice/2013/what-are-we-becoming-reflections-on-integration-and-public-relations#.UjnIH3S8xQI.twitter>>

<sup>221</sup> Sufhaman, Arun. "McCann Melbourne's John Mescall: "PR Firms Need More Artistry". The Holmes Report. [En línia] [Consulta: 8 de desembre de 2013] Disponible a: <[http://www.holmesreport.com/people-info/13565/PR-Firms-Need-More-Artistry.aspx?utm\\_source=dldr.it&utm\\_medium=twitter](http://www.holmesreport.com/people-info/13565/PR-Firms-Need-More-Artistry.aspx?utm_source=dldr.it&utm_medium=twitter)>

<sup>222</sup> *Shackleton Group*. "Sorpresa inesperada" [En línia] [Consulta: 15 de gener de 2013] Disponible a: <<http://www.shackletongroup.com/es/portfolio?page=1>>

Un altre exemple el trobem en la campanya “Pueblos”<sup>223</sup>, realitzada per l’agència de publicitat Sra. Rushmore i que es va alçar amb un Sol d’Or en la categoria de Comunicació de Màrqueting i Esdeveniments de Relacions Públiques en l’edició de 2013 del Festival *El Sol*. Sota el paraigües de l’eslògan de la marca “L’èsser humà és extraordinari”, i incorporant la tendència de molts ciutadans que en temps de crisi opten per no fer viatges a l’estranger sinó estiuajar al poble familiar; l’agència va crear una pàgina web on es podien inscriure pobles desitjosos de rebre visitants i totes aquelles persones que, per la seva banda, no tenien “poble adoptiu” però buscaven un entorn de tradició i tranquil·litat. La campanya va comptar també amb un espot, però part de l’èxit va recaure en la pròpia pàgina web i l’ús de les xarxes socials.

Un altre cas d’estudi de com la creativitat s’ha aplicat en una acció de RP és “Smurf village”<sup>224</sup>, guanyadora d’un *Silver Award*<sup>225</sup> a l’edició 2011 d’*Eurobest*, per al llançament de la pel·lícula *The Smurfs 3D* de Sony Pictures. Aquesta campanya, elaborada per Bungalow 25 -agència que també ha format part de la mostra de la nostra recerca-, es basà en pintar un poble d’Andalusia de color blau, el color d’*Els barrufets*. La cobertura mediàtica i via xarxes socials va ser internacional i el poble decidí mantenir el color blau a les parets de totes les cases ja que la campanya, col·lateralment, el convertí també en un destí turístic.

Sota el nostre punt de vista, la integració de tècniques de relacions públiques i tècniques publicitàries serà cada vegada més freqüent. I això, més que veure’s com una amenaça i caure en l’impuls d’edificar murs de contenció, hauria de permetre a les relacions públiques obrir-se a noves manifestacions i a tots els canals per arribar als públics de les organitzacions, sense oblidar la seva essència: l’establiment de relacions de confiança entre organitzacions i *stakeholders*. Com apunta Hutton (2010:510) aquestes disciplines no poden actuar de manera independent sense comprometre l’eficiència de la comunicació dins les organitzacions. En la mateixa línia, Segarra apunta que si no s’aconsegueix col·laborar entre disciplines, difícilment s’aconseguirà obtenir idees noves i es podrà avançar<sup>226</sup>.

A la vegada, pensem que veure com s’aborda la creativitat des d’altres disciplines en l’execució d’accions molt properes a -si no pròpies de- les relacions públiques, pot ajudar a valorar el paper que la creativitat pot arribar a jugar en la nostra disciplina.

## 12.2 La component emocional de les relacions públiques

La creativitat té un fort component emocional que ha estat explotat en publicitat (veure López Vázquez, 2007), un component però, que pensem que sovint es deixa en un segon terme a l’hora de planificar campanyes de relacions públiques. Tal i com indica Karen Strauss, Chief Innovation Officer de Ketchum International, “the best creative ideas touch us emotionally, not because of their size or spectacle, but because they address a human truth [...] Creativity is not tactical or technical, it’s emotional”<sup>227</sup>.

<sup>223</sup> “Pueblos, de Sra Rusmore para Aquarius (Coca Cola)”. *Youtube*. [En línia] [Consulta: 6 juny de 2013] Disponible a: <[http://www.youtube.com/watch?v=5sb\\_xVd\\_7zk](http://www.youtube.com/watch?v=5sb_xVd_7zk)>

<sup>224</sup> *AdForum*. “Sony International Pictures. The Smurf Village. Bungalow 25” [En línia] [Consulta: 15 de desembre de 2011] Disponible a: <<http://es.adforum.com/creative-work/ad/player/34470366>>

<sup>225</sup> *Marketingdirecto.com*. “Premios Eurobest 2011: Leo Burnett y Bungalow 25 las agencias más galardonadas”, 1 de desembre de 2011. [En línia] [Consulta: 15 de desembre de 2011] Disponible a: <<http://www.marketingdirecto.com/especiales/eurobest-2011-especiales/premios-eurobest-2011-leo-burnett-y-bungalow-25-las-agencias-mas-galardonadas/>>

<sup>226</sup> Segarra, Toni. Diálogos de cocina 2011. *Desaprender*. [En línia]. Donosti, 14 i 15 de març de 2011 [Consulta: 2 de maig 2011] Disponible a:

<[http://dialogosdecocina.com/2011/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=194](http://dialogosdecocina.com/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=194)>

<sup>227</sup> Strauss, Karen. Citada a Sudhman, Arun. “Creativity in PR: What Drives Great Work?”, *The Holmes Report*, 18 de novembre de 2012 [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2012] Disponible a: <

Quan els públics estan saturats d'informació, decideixen tant amb dades i argumentacions racionals com en funció dels missatges i estímuls que els despertin la imaginació<sup>228</sup>. Davant d'aquest fet, la creativitat aplicada a l'estratègia persuasiva i la formulació del missatge (també a nivell emocional) pensem que s'hauria de tenir en compte en la planificació dels programes de relacions públiques.

Sense la voluntat de realitzar una crítica a un enfocament funcionalista de les relacions públiques, sí que creiem necessari incidir en la importància d'una aproximació a la disciplina que abordi la naturalesa de les pròpies *relacions*; és a dir, un enfocament que tingui en compte les emocions, els estats d'ànims i els sentiments dels públics objectius als quals es dirigeixen les marques i les organitzacions. Al cap i a la fi, les relacions públiques treballen en la construcció de relacions i, en elles, *emocions*<sup>229</sup> i *sentiments*<sup>230</sup> hi tenen una influència cabdal. Tot i així, mentre que des del màrqueting i la publicitat la comunicació emocional ha estat abordada per diversos autors (veure Bagozzi *et al.*, 1999; Zeitlin i Westwood, 1986; Patti i Moriarty, 1990), no es gaire habitual trobar en la literatura científica de la nostra disciplina articles o capítols que aprofundeixin sobre aquesta qüestió.

L'Etang (2009) opina que la visió predominantment professionalitzadora de les relacions públiques, parteix d'una vessant bàsicament lògico-racional, funcionalista i tecnocràtica, que deixa de banda el caràcter emocional de la comunicació i que veu els públics des del punt de vista de l'organització no aprofundint en la valoració de les pròpies relacions,

En los textos de relaciones públicas se pueden encontrar muchas listas de fases del proceso estratégico de las relaciones públicas. Lo que tienen en común es su estructura lineal, su claridad y su racionalidad. [...] No obstante, vale la pena pensar en los aspectos a los cuales no se alude en dichas listas y que, curiosamente, son todos los aspectos de las relaciones públicas en los que se supone que las relaciones públicas intervienen. Por ejemplo: emociones, sentimientos, estados de una relación. (L'Etang, 2009:52)

A l'hora de planificar un programa de relacions públiques, pensem doncs que caldria estudiar els públics tenint present que, malgrat racionalitat i emotivitat se solen contraposar, estudis científics demostren que a l'hora de prendre decisions o adoptar actituds, pensament racional i emocional no actuen de manera independent dins la ment de l'individu (veure Ledoux, 1996; Payne, 1985; Leuner, 1966; Greenspan, 1989; Salovey i Mayer, 1990). Així, inclús aquelles decisions que semblen preses exclusivament des de punts de vista racionals, es veuen influïdes, sovint inconscientment, per elements emocionals. Sobre aquest tema Goleman (1999:56), un dels científics que més ha aprofundit en aquesta qüestió i al qual s'atribueix el concepte d'*intel·ligència emocional*, afirma que qualsevol concepció sobre la naturalesa humana que doni l'esquena al poder de les emocions cau en la miopia: "las emociones son importantes para el ejercicio de la razón. Entre el sentir y el pensar, la emoción

---

<http://www.holmesreport.com/featurestories-info/12683/Creativity-In-PR-What-Drives-Great-Work.aspx>

<sup>228</sup> INEP. *La comunicació persuasiva. Teoría y práctica de la persuasión electoral* (2006). [En línia] [Consulta: 13 de novembre de 2013] Disponible a: <<http://manual.inep.org/I/I-III.html>>

<sup>229</sup> S'entén per *emoció*, la "reacció afectiva, en general intensa, provocada per un factor extern o pel pensament, que es manifesta per una commoció orgànica més o menys visible" (f. [LC] [PS], *DIEC*. Institut d'Estudis Catalans. Diccionari de la Llengua catalana. Segona edició [en línia]. [Consulta: 6 d'agost de 2013]. Disponible a: <<http://dlc.iec.cat>>

<sup>230</sup> Si bé les *emocions* són fruit d'una combinació de mecanismes biològics i cognitius, en la majoria de casos inconscients; d'elles se'n deriven els *sentiments*, que són estats d'ànim conscients a llarg termini (Monge, 2009, citat a Abad, 2013). Els sentiments influeixen en la interpretació que fa de la realitat cada individu i són força motora a l'hora de prendre decisions (també pel que fa a les organitzacions i les marques). El fet de viure en societat fa que les persones comparteixin codis de conducta que generen també sentiments d'identificació amb determinades situacions i col·lectius, que influiran en les seves conductes vers les organitzacions implicades.

guía nuestras decisiones, trabajando con la mente racional y capacitando -o incapacitando- al pensamiento mismo”.

Quan des de la pràctica professional es busca un canvi de comportament per part d'un públic determinat, resultaria útil conèixer que les conductes dels individus són determinades per múltiples factors com la percepció sensorial, el potencial cognitiu, les emocions, les elaboracions sentimentals-afectives, la imaginació i els patrons biològics i culturals adquirits (Ferrerias, 1995). Així, tenir en compte que els individus, i en conseqüència també els públics als quals es dirigeixen les accions de relacions públiques planificades des de les organitzacions, reaccionen amb una combinació d'instint, emoció i raó (en el que es coneix com la *tríade de cervells*<sup>231</sup>), creiem que ajudaria a enriquir la planificació en relacions públiques.

Tradicionalment les emocions es classifiquen entre *primàries*<sup>232</sup>, *secundàries*<sup>233</sup> i *complexes*; essent aquestes últimes fruit de la combinació entre sí de múltiples emocions, composant un ventall molt ampli, que Plutchik (1980) plasmà en el que es coneix com el *cercle de les emocions*<sup>234</sup>. Els professionals de les relacions públiques que volguessin aprofundir en el coneixement de la relació entre emocions i conducta dels públics, podrien enriquir-se amb els principis de la psicologia, disciplina que més ha aprofundit en el seu estudi.

Des de la psicologia cognitiva, es recorda que les emocions influeixen en les conductes, però que alhora les conductes provoquen emocions (Chóliz, 2005)<sup>235</sup>. Conèixer les funcions de les emocions: *adaptatives*, *socials* i *motivacionals* (Reeve, 1994), així com el seu grau d'intensitat (Keltner i Ekman, 2000) ajudaria també a les organitzacions -i especialment als departaments de comunicació i relacions públiques- a entendre la relació entre *emoció* i *conducta*, quan es persegueixen *objectius conatius* i/o *objectius afectius* (com ara crear entre aquest públic un estat d'ànim favorable o una actitud de confiança vers l'organització).

Des de l'àmbit professional de les relacions públiques es comença a percebre un interès creixent per aprofundir en quins són els elements que influeixen en la presa de decisions i canvis de comportament dels individus i, de retruc, dels públics de les organitzacions. En aquest sentit, un estudi elaborat recentment per Canvas 8 i Weber Shandwick (2013) basat en un panel d'experts dels àmbits de la sociologia, l'antropologia i la neurociència (McCracken, Oullier i Zoëga), diferencia dos *sistemes mentals* que influeixen en la presa de decisions,

Our brains process all decisions as potential rewards driven by two systems: *what we want* and *what we like*. Our *wanting system (System One)* is driven by subconscious desires. These decisions we call our 'gut feelings'. They are mental short cuts – instinctive, impulsive and often related to immediate and primal rewards [...]. Our *liking system (System Two)* is driven by conscious desires. This refers to how we make a plan for obtaining something in the future. It is how we make sense of the world consciously and articulate our thoughts, desires and aspirations. [...] Communications equip the conscious brain with a rational story justifying subconscious impulses. [...]

<sup>231</sup> La tríade de cervells està formada pel *cervell reptilià* (la part més primitiva del cervell que s'encarrega dels instints bàsics de supervivència), el *sistema límbic* (centre de l'afectivitat i magatzem dels records) i el *neocòrtex* (el cervell racional, amb consciència i control de les emocions i les capacitats cognitives).

<sup>232</sup> Estan considerades *emocions primàries* l'*enuig*, l'*alegria*, la *por* i la *tristesia*.

<sup>233</sup> Estan considerades *emocions secundàries* l'amor, la sorpresa, la vergonya i l'aversion.

<sup>234</sup> El cercle de les emocions de Plutchik (1980) plasma amb un codi de colors similar al diagrama cromàtic com la combinació de diverses emocions dona com a resultat emocions complexes. Entre les moltes emocions complexes hi trobem l'*optimisme*, la *decepció*, el *remordiment*, la *submissió* i el *menyspreu*.

<sup>235</sup> Chóliz, M. (2005) *Psicología de la emoción: el proceso emocional* [En línia] [Consulta: 5 d'octubre de 2013] Disponible a: <www.uv.es/=choliz>

System One urges, supported by System Two planning, area powerful branding proposition: immediacy harmonised with aspiration.<sup>236</sup>

Segons el mateix estudi, entendre les emocions, els desitjos, les aspiracions i els anhels dels públics resulta essencial si es vol aconseguir *engagement*<sup>237</sup> a un programa de relacions públiques, ja que augmenten l'*arousal* (el llindar d'atenció i implicació, Eysenck, 1982). L'*engagement* en relacions públiques estaria vinculat als *objectius afectius* i als *objectius conatius*. Per assolir-lo els autors de l'estudi recorden que sempre s'ha de ser conscient que la implicació per part dels públics requereix de reciprocitat, ja que comporta un esforç però a la vegada crea unes altes expectatives per part del públic. Aquesta reciprocitat, pot ser una recompensa material, però també quelcom molt més subtil i que apel·li a aspectes com el sentiment de pertinença, els valors compartits amb l'organització o l'adquisició de cert *status*.

En aquest context, convé no oblidar que el comportament és el mitjà de comunicació primordial de qualsevol organització i influeix de manera determinant en la seva reputació (Xifra, 2011:36). El professional de les relacions públiques hauria doncs de poder assessorar les organitzacions no només sobre *què dir*, sinó també sobre el *què fer* (el que seria el *tercer estadi de les relacions públiques* descrit per Burson, a Cutlip *et al.*, 2006). Així, l'empatia, la integritat, la honestedat i el compromís demostrats per part de les organitzacions vers determinades situacions o col·lectius és quelcom que ajuda a incrementar el grau d'*engagement* dels seus públics<sup>238</sup>.

Partint doncs de la premissa que els públics als quals es dirigeixen les accions de relacions públiques no només reaccionaran des de posicions racionals, sinó que en les seves percepcions i conductes hi influiran elements emocionals; creiem que els professionals de les relacions públiques haurien també de definir les estratègies, les accions i els missatges de comunicació tenint-ho en compte (veure Figura 15). La vessant emocional de la comunicació estaria en la detecció d'*insights*, el to dels missatges i també en el propi comportament demostrat per l'organització (i els seus representants).

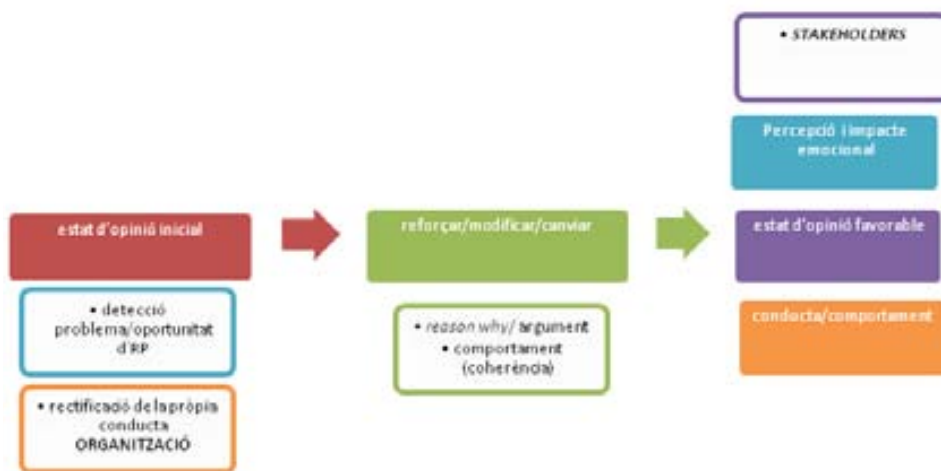


Figura 15 Procés persuasiu en RP (enfocament creatiu)

Font: Elaboració pr pia

<sup>236</sup> Canvas 8, Weber-Shandwick (2013) *The Science of Engagement* [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2013]. Disponible a: <<http://www.webershandwick.co.uk/scienceofengagement>>

<sup>237</sup> L'*engagement* fa referència a una implicació, un vincle, una relació de compromís entre els públics i les marques i organitzacions.

<sup>238</sup> Canvas 8, Weber-Shandwick (2013) *The Science of Engagement*. p. 6 [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2013]. Disponible a: <<http://www.webershandwick.co.uk/scienceofengagement>>

### 12.3 Procés creatiu en relacions públiques

Resulta de cabdal importància i un pas previ a la construcció d'un model de planificació estratègica i creativa en relacions públiques entendre la creativitat com un procés que ajuda a la resolució de problemes comunicatius i de relació entre les organitzacions i els seus *stakeholders*.

Si partim del fet que existeixen dos processos estudiats i identificats com són el procés creatiu i el procés de relacions públiques (ambdós abordats en aquesta tesi), creiem que dominar-los ajudaria als professionals de les relacions públiques a elaborar i executar millor les propostes i projectes de comunicació. No es proposa seguir-los de manera independent, sinó entrellaçar-los en un únic procés.

Com hem vist, el procés de relacions públiques ha estat definit per diversos autors, inspirant-se la majoria en el *mètode RACE* (*Research, Action, Communication, Evaluation*) (Marston, 1963). Altres models són el PIE i l'IPEE (veure *Marc teòric*). Nosaltres hem agafat com a referent el de Cutlip *et al.* (2006:468), que defineixen les relacions públiques en la seva fase més avançada com un *procés de resolució de problemes* basat en quatre etapes: (1) la *definició del problema* o la identificació de la oportunitat, (2) la *planificació* (fase que comprèn la identificació dels públics i la definició dels objectius, l'estratègia, les tècniques i les accions), (3) l'*actuació i la comunicació* (la implantació de les accions), i (4) l'*avaluació*.

El procés creatiu, per la seva banda, està format per una sèrie de fases que inclouen la formulació i l'avaluació de la idea. En ell, les fases no són necessàriament ni successives ni lineals. Tot i que són molts els autors que han plantejat diversos models de procés creatiu (Helmholtz, 1896; Dewey, 1910; Poincaré, 1913; Wallas, 1926; Rossman, 1931; Young, 1940; Osborn, 1953; Gordon, 1961; Harris, 1960; Barron, 1964; Koestler, 1964; Amabile, 1996) (veure *Marc teòric*) la majoria s'inspiren en el model que va plantejar fa més de vuitanta anys Wallas (1926) i que el divideix en quatre etapes: (1) la *preparació* (on s'analitzen en detall les característiques del problema), (2) la *incubació* (fase en què de manera inconscient la persona continua analitzant el problema i es formen associacions), (3) la *il·luminació* (fase en que una idea prometedora passa de l'estat inconscient al conscient), i (4) la *verificació* (fase en que s'avalua, es re defineix i es desenvolupa la idea).

S'observa doncs que si es considera el procés de relacions públiques com un procés de resolució de problemes [comunicatius o de relació entre organitzacions i *stakeholders*] s'emmarcaria en el que no deixa de ser la creativitat entesa precisament com un procés que permet identificar i resoldre problemes des d'enfocaments no convencionals. No és doncs estrany que en alguns dels models més reconeguts del procés de relacions públiques i del procés creatiu es detectin dues fases comunes: la *preparació* (o *definició del problema*) i la *verificació* (o *avaluació* del resultat).

Des de l'àmbit de les relacions públiques, Sitzman (1980) i Green (2010) proposen cadascun un model de procés creatiu propi. Ambdós models són, però, molt semblants als definits pels teòrics de la creativitat des de l'àmbit de la psicologia. Malgrat tot, cal destacar que en el de Green, que bateja com *Les cinc i* (*Informació, Incubació, Il·luminació, Integració i Il·lustració*) afegeix aquesta última fase, la *il·lustració*, que descriu com el moment en què s'ha de defensar la idea davant dels qui han de decidir aplicar-la o no. L'autor fa especial èmfasi en que tant important és tenir una bona idea com saber-la defensar. Aquest èmfasi en la importància de la defensa de la idea, és a dir, en saber demostrar la seva vàlua, és quelcom sobre el què Clark ja incidia l'any 1958.

#### 12.4 Proposta d'incorporació d'un enfocament creatiu al model de planificació de relacions públiques

Sense voler qüestionar els models de planificació estratègica en relacions públiques, en aquest apartat s'agafa com a base el model *RACE* proposat per Marston (1963) per tractar-se, com hem vist al *Marc teòric*, del més profusament emprat com a base per la majoria d'altres models, i el de Cutlip *et al.* (2006). En el cas de voler incrementar el nivell creatiu en el sector, sí que creiem que seria recomanable incorporar-hi una atenció específica al procés creatiu, construint un model de planificació estratègica *i creativa*, que, a la vegada, posi també el focus en la construcció de relacions i tingui especialment en compte el component emocional de les mateixes. Seguint les indicacions que des d'un enfocament crític a la disciplina realitza L'Etang quan afirma que "els enfocaments per etapes poden facilitar una guia simplificada i són un punt de partida, però no ajuden en els processos interpretatius" (2009:54); el que proposem en aquest apartat és que els professionals de les relacions públiques emprin un model de planificació circular, format per fases intercomunicades i no lineals, tal i com s'il·lustra a la Figura 16.



Figura 16 Procés creatiu en relacions públiques

Font: Elaboració pr pia

El procés de planificació de relacions públiques hauria de ser doncs, des d'un punt de vista creatiu; dinàmic i circular, en comptes de lineal. A la vegada, convindria allunyar-se de l'excessiva concentració en cadascuna de les fases i d'una aproximació purament lògica, ja que, com hem vist al *Marc teòric*, els estudiosos de la creativitat apunten que l'excés de rigor en les seqüències lògiques del pensament són un obstacle per a que floreixin idees menys òbvies (Huidobro, 2004:72); opinió compartida pels

directors creatius del sector de les relacions públiques entrevistats (veure *Discussió*). El que es recomana, doncs, és el que es coneix com *sortir de la zona de confort* (hàbits, rutines, habilitats i coneixements), trencar amb les formes habituals de pensament per a allunyar-se de les limitacions que imposa la racionalitat i la lògica i endinsar-se en la *zona màgica* (reptes, oportunitats, desitjos i projeccions positives que permeten adoptar l'actitud "i si surt bé?"). Es tracta d'adoptar un estat que es coneix com de *tensió creativa*, i que requereix perseverança, tenacitat, confiança en un mateix, optimisme i coratge; adquirir habilitats creatives (entre elles flexibilitat i fluïdesa) i aplicar tècniques de creativitat.

En aquest estat de *tensió creativa* es fa necessari agafar perspectiva per descobrir connexions entre elements abans no relacionats (Landau, 1987), que en el moment de planificar un programa de relacions públiques permetin donar lloc a noves idees i noves accions de comunicació. Així doncs, durant la fase de generació d'idees, és important recordar que les idees poden ser el resultat d'associacions d'altres idees entre sí, de conceptes remots o aparentment inconnexes. De la mateixa manera, cal no oblidar que, si bé el resultat immediat d'aquest procés sovint desemboca en idees que a priori semblen no tenir cap sentit, aquestes mateixes idees, en una segona fase (passades ara sí pel filtre de la lògica i enriquides amb la visió d'altres membres de l'equip), poden donar fruit a noves idees viables i efectives.

#### 12.4.1 Investigació i diagnòstic

El propòsit fonamental de la investigació en el procés de relacions públiques, com recorden Cutlip *et al.* (2006), és reduir la inseguretats en la presa de decisions. Tanmateix la inseguretats és precisament una de les característiques de les propostes creatives, ja que suposen trencar amb l'*status quo* plantejant solucions no convencionals. Afortunadament, però, existeix la fase de *Verificació* per tal de garantir el valor i l'eficàcia de les propostes creatives abans d'executar-les, que permeten reduir-ne el risc.

En la fase d'investigació i diagnòstic, que en realitat és comuna en ambdós processos (el procés creatiu i el procés de relacions públiques), l'objectiu serà analitzar detalladament la situació de partida, el *problema de relacions públiques*<sup>239</sup> i també el seu context. Teòrics de la creativitat i, com hem vist també, directors creatius del sector de les relacions públiques coincideixen a l'hora de ressaltar la importància que adquireix per a la creativitat la fase preliminar: la de la investigació (definida també com a *preparació o informació*).

Des de les relacions públiques, Cutlip *et al.* (2006) defineixen la investigació com la recollida sistemàtica d'informació per descriure i comprendre les situacions i comprovar hipòtesis sobre els públics i les conseqüències de les relacions públiques. A nivell metodològic, els mateixos autors recomanen emprar diversos mètodes, tradicionalment classificats com a mètodes *qualitatius* o mètodes *quantitatius*<sup>240</sup>. La varietat de mètodes a emprar és molt àmplia: enquestes, entrevistes, grups de discussió, panels d'experts, mètode Delphi, *invisible costumer*, anàlisi del *clipping*, contacte amb *think tanks*, etc. La combinació de mètodes qualitatius i mètodes quantitatius, així com l'aplicació científica dels mateixos, garantirà una major comprensió del problema. Malauradament, però, a nivell professional, com hem vist al llarg de la nostra investigació centrada en el sector, la falta de recursos és un dels motius esgrimits per la poca aplicació dels mateixos per part de les agències i consultores.

<sup>239</sup> Un *problema de relacions públiques* és un "tema de relació o de comunicació que ha estat identificat com el resultat d'esdeveniments passats, activitats corrents i projeccions futures, i que probablement impedeix que l'organització assolixi els seus fins" (Xifra, 2011:89)

<sup>240</sup> Veure també la classificació de *mètodes informals o exploratoris* i *mètodes formals*, elaborada per Cutlip *et al.*, (2006).



En aquesta primera etapa del procés estratègic i creatiu de relacions públiques, es proposa seguir una sèrie de fases -la majoria de les quals ja han estat exposades en detall en molts dels models existents de planificació estratègica de relacions públiques citats al *Marc Teòric*-. La nostra proposta, sintetitzada a la Taula 35, el que aporta de nou creiem que és: aplicar mesures per identificar i *combatre els bloquejos de la creativitat* que pot experimentar el professional de les relacions públiques, completar el mapa de públics amb l'elaboració d'un *mapa de relacions*, aplicar *tècniques de creativitat* per a dur a terme l'anàlisi de la situació de partida, així com cloure l'etapa de la investigació amb l'elaboració d'un *brifing creatiu*. A continuació, es descriuen amb més detall algunes d'aquestes fases on creiem s'hauria d'incidir tot apostant també per un enfocament creatiu (les ressaltades en negreta a la Taula 35). La resta no s'ha considerat necessari detallar-les per haver estat àmpliament descrites pels autors que han aprofundit en la planificació estratègica en relacions públiques (Marston, 1963; Lesly, 1971; Black, 1995, Cutlip *et al.*, 2006; L'Etang, 2009; Gregory, 2010; Wilcox *et al.*, 2012).

**Taula 35 Fases de l'etapa d'investigació del procés de relacions públiques**

<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudi del <i>brifing</i> lliurat pel client</li><li>- <b>Anàlisi de la situació de partida combatent els bloquejos de la creativitat i aplicant tècniques de creativitat:</b><ul style="list-style-type: none"><li>o Elaboració d'un informe de <i>Benchmarking</i></li><li>o Descripció del posicionament actual (missió, visió i valors)</li><li>o Mapa de públics i <b><i>mapa de relacions</i></b></li></ul></li><li>- Elaboració del DAFO</li><li>- Elaboració d'un diagnòstic:<ul style="list-style-type: none"><li>o Descripció de la/es necessitat/s comunicativa/es</li><li>o Priorització dels públics</li></ul></li><li>- Elaboració del <i>contrabrifing</i></li><li>- Elaboració del <b><i>brifing creatiu en RP</i></b></li></ul>
--

Font: Elaboració pròpia

Centrant-nos en les fases de la investigació en el procés de relacions públiques, veiem que en primer lloc sol començar-se amb l'*anàlisi del brifing lliurat pel client*. Els directius del sector entrevistats, comenten que normalment els clients els informen sobre el problema comunicatiu al qual han de fer front a través d'un brifing escrit que els transmeten els clients via mail o reunió presencial. Des de les consultores es valora especialment quan es produeix aquesta *reunió de brifing*, ja que en ella és on es pot aprofundir sobre els temes que es considera necessiten més atenció. Cal aclarir, però, que no sol ser habitual que en els mateixos brifings s'expressi de manera explícita el grau d'originalitat i de creativitat que es requereix a la proposta.

Un *diagnòstic del problema comunicatiu o relacional* no es podrà dur a terme si abans no s'ha realitzat una acurada investigació, que inclogui també un *benchmarking*. El *benchmarking* és una tècnica que s'aplica en l'àmbit empresarial i que consisteix en "recopilar informació i obtenir noves idees, mitjançant la comparació dels aspectes de la pròpia empresa amb els líders o els competidors més forts del mercat"<sup>241</sup>. El *benchmarking* en relacions públiques hauria d'ajudar a l'hora d'analitzar com les

<sup>241</sup> E-conomic. *Definición de benchmarking*. [En línia] [Consulta: 6 de novembre de 2013] Disponible a: <<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>>

empreses o organitzacions que configuren en el sector la competència actuen respecte als *stakeholders* identificats pel client i preguntar-se com s'hi comuniquen i com s'hi relacionen.

- **Anàlisi de la situació de partida combatent els bloquejos de la creativitat i aplicant tècniques de creativitat**

Durant tota la fase d'investigació, es recomana analitzar el problema comunicatiu intentant desbloquejar el que Simberg (1971: 123-145) va definir com una de les tipologies de bloquejos de la creativitat: els *bloquejos perceptuals*<sup>242</sup>. Tal com recorda Del Río (2007:46) els *bloquejos perceptuals* definits per Simberg són els que no permeten veure el problema o allò que no funciona. Deriven de la limitació que suposa una predisposició a veure la situació d'una manera determinada, per més que aquest anàlisi es faci de manera acurada. Simberg els definia com:

- La dificultat per aïllar el problema: no poder separar el problema real dels problemes amb els quals està relacionat.
- La dificultat causada per la limitació excessiva del problema: prestar gens o poca atenció a l'àmbit que envolta el problema.
- La incapacitat per definir conceptes: dificultat de comprensió del problema fruit de la diferent interpretació dels conceptes per part de les persones.
- La incapacitat per emprar tots els sentits durant l'observació.
- La tendència a no investigar allò que es considera obvi.
- La incapacitat per distingir entre causa i efecte.

En relacions públiques, l'anàlisi del problema comunicatiu pot ser subjecte d'aquests *bloquejos perceptuals*, per la qual cosa creiem que resulta de gran utilitat, com a primer pas per desbloquejar-los, ser-ne conscient i identificar-los. Preguntes com ara: Estem tenint en compte el context on està immers el problema comunicatiu del client?, Hem sabut definir amb precisió terminològica quin és el problema real del client? Hem abordat el problema comunicatiu des de tots els punts de vista, més enllà del lògic-racional?, pensem que poden ajudar a ampliar la visió del problema.

Per tal de desbloquejar els elements que poden limitar un anàlisi sense presumpcions al problema comunicatiu, caldria enriquir la investigació abordant-la amb preguntes diferents a les convencionals, sent capaços també des de l'agència de qüestionar la manera com els plantegen els mateixos clients, quelcom, per altra banda, subratllat també pels directors creatius entrevistats. En aquest sentit, aplicar el pensament creatiu i tècniques de creativitat en la fase de la investigació podria ajudar a interpretar els problemes com a *oportunitats de relacions públiques*<sup>243</sup> i nous desafiaments. Algunes de les tècniques de creativitat que també es podrien aplicar en aquesta fase són les recomanades pels directors creatius entrevistats en la Fase A de la tesi (*check-list*, SCAMPER, connexions morfològiques forçades, etc.) a banda de tenir present les recomanacions de Kilgour i Koslow (2009).

Més enllà però d'adoptar una tècnica de creativitat concreta, es tractaria d'aplicar una de les recomanacions que fa Michalko (2006) per abordar qualsevol problema des d'un enfocament creatiu: examinar la mateixa informació organitzant-la amb un patró nou i diferent. Com va suggerir Duncker (1945), per a resoldre un problema de manera creativa s'ha de sortir tangencialment de les solucions més comuns. La creativitat, en aquests context, no només es considera necessària en la formulació dels missatges o en les pròpies accions de comunicació, sinó que també es valora com una ajuda a

---

<sup>242</sup> Com hem vist al *Marc teòric*, els altres bloquejos de la creativitat descrits per Simberg (1971) són: els *bloquejos culturals* i els *bloquejos emocionals*.

<sup>243</sup> Una *oportunitat de relacions públiques* és "la identificació d'una conjuntura d'esdeveniments i objectius que ofereixen un aparador òptim per utilitzar estratègies de comunicació amb l'objectiu de millorar les relacions internes i/o externes d'una organització i, en conseqüència, dels seus fins organitzatius." (Xifra, 2011:88)

L'hora d'escollir quina serà la millor tècnica de relacions públiques per arribar al públic objectiu. En aquest sentit, un director creatiu del sector de les relacions públiques adverteix que, "If you start your brainstorming with the same objective, you'll mostly finish with the same tactics." [A1]

Per a poder dur a terme aquesta aproximació al problema comunicatiu des d'un enfocament creatiu, es proposa:

- *Analitzar el problema amb una ment oberta*: qualitat destacada per teòrics i professionals com una de les qualitats requerides al professional de les relacions públiques, i alhora característica inherent a la personalitat creativa (veure *Discussió*). És una actitud essencial a adoptar també durant la fase d'investigació, doncs implica la capacitat d'absorbir informació de manera imparcial, és a dir, sense emetre judicis de valor.
- *Estudiar el problema des de tots els punts de vista*: adoptar una perspectiva nova que permeti veure el problema des de perspectives no-convencionals. Anar més enllà de centrar-se exclusivament en el briefing facilitat pel client, escoltar els *stakeholders* aplicant mètodes d'investigació científics amb especial atenció en la detecció d'*insights*<sup>244</sup>. Aquesta identificació requerirà emprar mètodes d'investigació qualitativa, com per exemple els grups de discussió; on no només caldrà analitzar el que els participants comenten, sinó també les seves actituds i comunicació no verbal<sup>245</sup>. La detecció d'*insights* implica també gran capacitat d'observació per part de l'investigador professional, que pot veure's enriquida si aquest posseeix un alt grau d'intuïció.
- *Eliminar les assumpcions*: El coneixement i l'experiència prèvia en el disseny i execució de projectes de relacions públiques és extremadament valuós, però també comporta certs riscos, com la que deriva del pensament que certs problemes comunicatius del client obeeixen a determinada causa o que l'anàlisi del problema s'ha d'enfocar d'una determinada manera perquè "sempre s'ha fet així", o perquè "fent-ho de manera diferent no funcionarà". Si, per exemple, per analitzar un problema amb anterioritat s'ha emprat l'enquesta com a mètode d'investigació, això no hauria de condicionar que aquest sigui l'únic mètode a considerar. És evident que allò que s'ha fet abans i s'ha demostrat eficaç és quelcom molt valuós. I que, a la vegada, allò segur, provat i demostrat és molt més còmode i fàcil d'escollir a l'hora de prendre una decisió. Però quan el que es pretén és anar més enllà dels resultats habituals, seria recomanable replantejar-se la manera com s'ha realitzat el diagnòstic en el passat en situacions similars i proposar nous enfocaments.
- *Posposar temporalment el judici lògic i abordar el problema des d'un enfocament intuïtiu*: La interpretació lògica al problema resulta molt positiva, però també pot anar acompanyada d'una càrrega de tòpics. És per això que es recomana completar-la amb una aproximació que permeti, temporalment, posposar el judici lògic. D'aquesta manera es faria més fàcil interpretar algunes de les debilitats i amenaces del DAFO com a possibles oportunitats. Així, l'aproximació al problema de relacions públiques seria més completa si es sumés la deducció amb la intuïció, és a dir, interconnectant els processos mentals de l'hemisferi dret i l'hemisferi esquerre del cervell (veure *Marc teòric*). Tanmateix, cal tenir present que la verbalització de les intuïcions a vegades resulta difícil, ja que no són el resultat d'una progressió lògica ni poden expressar-se de manera discursiva i seqüencial, sinó que es caracteritzen per ser l'expressió d'un judici emès de manera quasi immediata que pot manifestar-se a través de la descripció de sentiments o estats d'ànims. La

<sup>244</sup> El concepte d'*insight* s'aborda més endavant en aquest mateix apartat.

<sup>245</sup> La comunicació no verbal de les emocions es manifesta, per exemple, en el to de la veu, l'expressió facial, el llenguatge corporal, l'espai personal i els actes implícits.

intuïció opera a través del que es coneix com a *adaptive unconscious* o *fast cognition* (Dijksterhuis, 2004). Disposar de mitjans diversos i donar llibertat d'expressió formal poden ajudar a l'hora de manifestar-los.

- *Trencar el marc de referència*: Es proposa també qüestionar l'*status quo* i deixar de banda els prejudicis que formen part de la visió individual del propi professional de les relacions públiques (punts de vista, valors i preferències individuals), quelcom que implica incrementar l'esforç per posar-se en la pell dels públics als quals afecta el problema comunicatiu del client, la qual cosa requereix l'adopció d'una escolta activa i empàtica.
- **Elaboració d'un mapa de relacions**

L'elaboració d'un *mapa de públics* constitueix una etapa crucial en qualsevol programa de relacions públiques. Aquest es pot elaborar seguint les directrius de Grunig i Repper (1992): *no públics, públics latents, públics informats, públics actius*. Així mateix, es poden descriure emprant termes *geogràfics, demogràfics, psicogràfics, poder encobert, posició, reputació, pertinença o paper en el procés de decisió* (Cutlip *et al.*, 2006). Si s'opta per una segmentació psicogràfica, s'estudien els públics tenint en compte de manera conjunta factors psicològics i demogràfics que en permeten un diagnòstic molt més profund. D'aquesta manera es valoren també els seus valors, els estils de vida i els trets de la personalitat.

Per aprofundir en aquest enfocament psicogràfic, proposem l'elaboració d'un *mapa de relacions* per complementar el *mapa de públics*. En aquest mapa s'hi inclourien les principals opinions, sentiments i actituds que tenen els públics envers l'organització-client.

Per tal de realitzar el *mapa de relacions*, el professional de les relacions públiques podria ajudar-se de les classificacions que des de l'àmbit de la psicologia s'han efectuat sobre els diferents tipus de personalitat individual (veure Catell, 1905-1998; Jung, 1875-1961; l'indicador Myers-Briggs, 1942 i 1956; Keirse, 1998; Fromm, 1900-1980; Eysenck, 2013); o les diverses teories que des de la psicologia social han estudiat la conducta col·lectiva i que estudien com la interacció entre els integrants d'un grup afecta les conductes d'uns i altres: la Teoria del contagi (Blumer, 1969; inspirada en Le Bon, 1895), la Teoria del valor afegit o de la tensió estructural (Smelser, 1962), la Teoria de la norma emergent (Turner i Killian, 1957) i la Teoria de la identitat social (Tajfel i Turner, 1986).

També pensem que aquest mapa de relacions podria enriquir-se observant els públics des de l'*Anàlisi Transaccional (AT)*, un mètode que elaborà el psiquiatre Eric Berne als anys 50 i que s'ha demostrat també útil dins les organitzacions. Berne (1910-1970) analitzà el tipus d'interaccions entre les persones, a la vegada que proposà la manera de com modificar-les per tal de resoldre problemes relacionals.

A banda de l'anàlisi del brífing lliurat pel client, l'agència ha de realitzar una investigació acurada. En aquest sentit, com hem vist, alguns directius del sector subratllen la importància d'investigar per anar més enllà de la necessitat comunicativa expressada pel client, ja que, en ocasions: "[...] el mapa de debilidades y fortalezas que nos pasan [los clientes] no coincide con nuestro diagnóstico. [...] no coincide lo que el cliente pide con lo que el cliente necesita o está en poder de hacer" [C5].

Així doncs, una vegada completat el *mapa de públics* i el *mapa de relacions*, serà el moment de plasmar el diagnòstic amb un *DAFO* (un quadre on s'identifiquin les debilitats, les amenaces, les fortaleces i les oportunitats amb les quals es troba l'organització a nivell comunicatiu). Un document que se sol elaborar dins les agències però on la creativitat podria ajudar a l'hora de veure en les amenaces i debilitats

oportunitats potencials. Tot i que, pròpiament, no es tracta d'una tècnica de creativitat, des de la Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación indiquen que el DAFO sí que pot ser útil en una fase prèvia a la generació d'idees per tal de determinar l'objectiu creatiu, i també en la fase final d'avaluació de la idea creativa.<sup>246</sup>

- **Detecció d'insights i elaboració del brífing creatiu en RP**

Com hem vist durant la recerca, una vegada conculsa la fase de diagnòstic, normalment se sol elaborar un *contrabrífing*, que s'envia al client per a la seva revisió. Nosaltres recomanem que, en paral·lel, comenci també l'elaboració d'un *brífing creatiu*.

Tanmateix la nostra investigació empírica ha posat de manifest que la majoria de les empreses del sector de les relacions públiques no elaboren brífings creatius, quelcom, per altra banda, que sí és habitual en les agències de publicitat. De fet, el brífing creatiu és una eina habitual de treball en el sector publicitari, fins al punt que agències com Young & Rubicam, J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather, DDB, Leo Burnett o BBDO n'han elaborat els seus propis models<sup>247</sup>.

Pensem que elaborar un brífing creatiu en relacions públiques, ajudaria a establir un punt de partida per després definir l'estratègia creativa. El brífing creatiu hauria de ser concís i sintètic, no ocupant més d'una pàgina. En paraules d'un dels directius entrevistats, qualsevol brífing hauria de poder respondre de manera clara a la pregunta "¿Quién quieres que piense o haga qué?" [C4]. Adaptant alguns dels apartats que solen incloure els brífing publicitaris en els models anteriorment mencionats, proposem que en relacions públiques el brífing creatiu descrigui: el posicionament desitjat, l'*insight*, la resposta desitjada de cadascun dels públics, la promesa, la *reason why*, el tipus i to del missatge a emetre i l'actitud, el comportament i les conductes desitjades per part dels públics (veure Taula 36).

**Taula 36 Proposta de brífing creatiu en RP**

-	Posicionament, imatge i reputació desitjades
-	<i>Insight</i>
-	Resposta desitjada per part de cadascun dels públics
-	Promesa/ relació beneficiosa
-	<i>Reason why</i> /arguments
-	Tipus i to dels missatges
-	Actitud, comportament i conducta
-	

Font: Elaboració pròpia

Aturant-nos en alguns d'aquests elements, convé recordar que el concepte de *posicionament* ha estat estudiat en profunditat des de disciplines com el màrqueting i la publicitat. Adaptant-ne la definició que des del màrqueting proposen Kotler i Keller (2006:311), diríem que en relacions públiques no és el que es fa amb una organització (o una marca) sinó el que es construeix en la ment dels públics. Vinculats al

<sup>246</sup>Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación. *Análisis DAFO (SWOT)* [En línia] [Consulta: 13 d'agost de 2011]. Disponible a:

<[http://www.neuronilla.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=460/70](http://www.neuronilla.com/index.php?option=com_content&view=article&id=460/70)>

<sup>247</sup> Els brífings creatius que s'empren en aquestes agències reben noms com: *Y&R Creative WorkPlan*, *Y&R 7 questions*, *JWT Creative Brief*, *Ogilvy & Mather Sample Creative Brief*, *DDB/Needham ROI System*, *Leo Burnett Strategy Workshop*, *BBDO Philosophy & Procedures*.

posicionament, trobem els conceptes d'*imatge* i *reputació*, paraules que formen part del vocabulari de les relacions públiques i que constitueixen actius intangibles de gran valor per a les organitzacions. Tal com recull Xifra (2011:35) la *imatge* és “la representació de la persona natural o jurídica en la ment dels seus públics”, mentre que la *reputació* fa referència al “grau de confiança que els públics tenen en la capacitat de la persona natural o jurídica de respectar les seves promeses i de satisfer les expectatives creades”. Definir el *posicionament desitjat*, ajudarà a formular una estratègia destinada a generar o modificar la imatge que un públic té vers una organització.

Com s'ha apuntat, el *briefing creatiu* hauria també d'incloure la descripció de l'*insight*, un altre dels conceptes que s'empra de manera molt generalitzada en el sector publicitari però que no sol formar part del vocabulari dels professionals de les relacions públiques. L'*insight* es vincula a la publicitat emocional, un tipus de publicitat per la qual ja apostava als anys 60 Bill Bernbach, qui fou director creatiu de Grey i un dels publicistes més influents del segle passat. Un *insight* fa referència al que les persones senten en el seu interior, a allò que vertaderament desitgen, els agrada o allò a què aspiren. Segons Quiñones (2014) els *insights* són les veritats nues del consumidor, que inclouen les seves maneres de pensar, de sentir o d'actuar, i que aporten informació reveladora que genera oportunitats de *branding* i de comunicació per a les empreses. Aquesta autora detalla que els *insights* sorgeixen després d'una investigació en profunditat dels aspectes ocults i inconscients dels consumidors. Com hem vist al *Marc teòric (part I)*, la paraula *insight* prové de la psicologia, quelcom que Quiñones (2014) recorda quan afirma que fa referència al moment en què els psicoterapeutes entenen clarament l'origen del problema dels seus pacients, que moltes vegades estan relacionats amb motivacions ocultes que deriven en conductes determinades.

L'*insight* en comunicació permet dotar de significat emocional, profund i simbòlic a la marca o l'organització; passant de la transmissió de dades racionals i funcionals a l'elaboració de missatges que mitjançant recursos creatius possibiliten connectar amb l'inconscient del públic objectiu (veure Figura 17 Piràmide de l'insight)



**Figura 17 Piràmide de l'insight**  
Font: Quiñones (2014) i Consumer Truth<sup>248</sup>

<sup>248</sup> Consumer Truth. Consultora especialitzada en consumer insights & planning. [En línia]. [Consulta: 18 de març de 2014] Disponible a: <<http://www.consumer-truth.com.pe/zona-insight/>>

En relacions públiques, la detecció dels *insights* permetria a les organitzacions comprendre millor els seus públics i mostrar sensibilitat vers les seves necessitats, desitjos, ambicions i frustracions. Actuarria també com a font d'inspiració per al professional de les relacions públiques, una ajuda per a la posterior definició dels objectius i l'estratègia. Com a recurs creatiu, l'*insight* permetria intensificar un vincle emocional entre els públics i les organitzacions, afavorint un alt grau d'*identificació*, entesa com el "procés psíquic de l'inconscient que fa que un individu, pel fet de sentir-se lligat emotivament a un altre, sigui afectat per situacions que no viu directament"<sup>249</sup>.

Lligat a l'*insight*, el *briefing creatiu* hauria d'incloure una descripció de la resposta desitjada per cadascun dels públics identificats com *stakeholders* per l'organització. Aquesta descripció facilitaria sintetitzar quina és la *promesa o benefici*, que en relacions públiques definiríem com el tipus de *relació beneficiosa* per al/s públic/s objectiu/s, tant a nivell racional com emocional.

Per últim, es recomana completar el briefing creatiu amb la descripció de la *reason why*, que en relacions públiques seria la formulació dels arguments a transmetre per tal de provocar un canvi de percepció o de conducta en el/s públic/s objectiu/s. La plasmació del briefing creatiu en un document també hauria d'incloure una definició a grans trets del *tipus de missatge* (emocional, racional) i el *to dels missatges* (seriós, informal,...). Així, mentre que un missatge racional es centrarà més en l'organització, un d'emocional procurarà focalitzar-se més en el públic al qual es dirigeix. Cal recordar de nou, però, la importància que el missatge mantingui sempre una coherència amb l'*actitud* a prendre per part de l'organització/marca/ davant del problema comunicatiu, així com la definició dels valors i els atributs emocionals que es volen transmetre (quelcom que també hauria de definir-se de manera sintètica al *briefing creatiu*).

#### 12.4.2 Planificació

Mentre que a la literatura especialitzada en creativitat s'incideix a l'hora de considerar el pensament creatiu com a complementari del pensament estratègic, en la literatura sobre planificació estratègica en relacions públiques encara no s'esmenta de manera generalitzada la creativitat com una manera alternativa d'afrontar la resolució de problemes comunicatius i de relació als quals han de fer front les organitzacions.

La fase de planificació del procés de relacions públiques és aquell en què es defineixen la *missió* i la *visió*, les *metes*, els *objectius*, l'*estratègia*, els *missatges*, les *tècniques* i les *tàctiques*, les *accions*, els *canals*, el *calendari* i el *pressupost* (veure'n diversos models al *Marc teòric*). A la Taula 37, es citen aquestes fases incorporant-hi l'elaboració de l'*estratègia creativa* i la *verificació de la idea creativa* (destacades en negra).

Taula 37 Fases de l'etapa de planificació del procés d'RP (enfocament creatiu)

<ul style="list-style-type: none"><li>- Definició de missió i visió</li><li>- Definició del posicionament desitjat</li><li>- Definició de metes</li><li>- Definició d'objectius</li><li>- <b>Definició de l'estratègia creativa:</b></li></ul>
--

<sup>249</sup> *Diccionari de Llengua Catalana de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC)*. 2 f. [MD]. [En línia] [Consulta: 13 de desembre de 2013] Disponible a: <http://dlc.iec.cat/results.asp?txtEntrada=identificaci%F3&operEntrada=0>

- **Producció significant**
- **Desenvolupament creatiu (textualització discursiva)**
- **Manifestació lingüística**
- **Avaluació de la idea creativa<sup>250</sup> (utilitat, impacte, originalitat...) > Modificació**
  - Declinació de l'estratègia en funció dels públics
  - Concepte
  - Definició del/s missatge/s
  - Definició de les tècniques i les tàctiques de relacions públiques a aplicar
  - Definició de les accions derivades
  - Definició dels canals a emprar
  - Programació (calendarització)
  - Pressupost

Font: Elaboració pròpia

### - **Estratègia creativa**

Com s'ha anat apuntant al llarg de la tesi, la creativitat ha d'anar sempre unida a l'estratègia comunicativa (al *com* assolir els objectius), però, a la vegada, ajuda a l'hora de formular aquesta mateixa estratègia. La vinculació entre estratègia i creativitat l'aborden Bilton, Cummings i Wilson (a Cummings i Wilson, eds., 2003). Així mateix, com expressa un director creatiu internacional del sector de les relacions públiques, "Personally, I don't see how you can separate good strategy from good creative, and vice versa." [A1]

Si l'estratègia és quelcom que ajuda en el procés de presa de decisions, constituint una relació dialèctica entre fins i mitjans (Matilla, 2007:547) creiem que la creativitat hauria de ser un d'aquests mitjans que els professionals de les relacions públiques haurien d'emprar per tal de resoldre els problemes comunicatius. Des de l'àmbit publicitari Caro (2010)<sup>251</sup> recorda que l'*estratègia creativa* inclou la *producció significant*, que permetrà elaborar el *desenvolupament creatiu* (la *textualització discursiva*) i posteriorment la *manifestació lingüística*.

La *producció significant* en relacions públiques estaria, sota el nostre punt de vista, vinculada a la *línia argumental* sobre la qual s'elaborarien els missatges a transmetre als públics. En publicitat, la línia argumental s'emmarca en el que es coneix com a *eix de campanya* o *concepte de campanya*. Si consultem el *Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo* veurem que descriu la línia argumental com:

Hilo argumental elegido para materializar el mensaje y el contenido estratégico, que comunica la estrategia de una forma interesante e inesperada. El primero hace referencia a «qué vamos a contar» y el segundo a «cómo lo vamos a contar». Constituye el camino elegido para ejemplificar el mensaje, los tipos de historia o narración seleccionados para transmitir el concepto estratégico, elegidos por considerarse los más atractivos e impactantes para el público objetivo.

<sup>250</sup> La fase de verificació de la idea creativa s'aborda a l'apartat *Verificació i avaluació*.

<sup>251</sup> Caro, Antonio (2010) *Estrategia creativa, filosofías creativas y estilos creativos*. Universitat de Saragossa-AMAPA. Màster en comunicació d'empreses i publicitat. Saragossa, setembre-octubre 2010. [En línia] [Consulta: 11 de novembre de 2013] Disponible a: <[http://www.academia.edu/1744597/Estrategia\\_creativa\\_filosofias\\_creativas\\_y\\_estilos\\_creativos](http://www.academia.edu/1744597/Estrategia_creativa_filosofias_creativas_y_estilos_creativos)>



Xifra (2011:117) recorda que si bé no tots els projectes de relacions públiques requereixen una línia argumental, “una línia argumental breu i creativa pot convertir-se en la part més recordada d’una iniciativa de relacions públiques” i recomana resumir-la en una breu frase de no més de cinc paraules. La línia argumental s’hauria de formular tenint molt present el públic al qual va dirigida l’acció de relacions públiques; adaptant-se a les característiques del públic objectiu, a la vegada que a la pròpia personalitat de l’organització.

A banda de l’argumentació, el missatge ha de ser atractiu i serà més efectiu si evoca les *necessitats de personalitat dels públics objectiu*, entre elles les descrites a la *Piràmide de Maslow*<sup>252</sup> (Maslow, 1943) i la *Matriu de nou necessitats*<sup>253</sup> de Max-Neef (1993).

L’estratègia en relacions públiques hauria de ser *simple, senzilla, clara i viable*. A la vegada que podria classificar-se en tres tipologies: *racional, emocional* o *mixta*. Una *estratègia racional* seria aquella que es basa en proporcionar informació factual, verificable, amb dades i argumentacions lògiques; mentre que una *estratègia emocional* seria la que té per objectiu provocar una resposta *afectivo-conativa* dels públics. L’*estratègia mixta*, seria la que empraria una combinació de les dues anteriors (per exemple primer podria emprar un recurs emocional per tal de només de cridar l’atenció sobre un assumpte -notorietat-, per posteriorment transmetre un missatge amb una finalitat purament informativa i assolir, així, un objectiu *cognitiu*).

Optar per una *estratègia racional* implicarà apel·lar a la raó del públic objectiu. En aquests casos, pot ajudar: exposar el problema i presentar immediatament la solució que es proposa des de l’organització o marca, recopilar i refutar una per una les objeccions presentades per part del/s públic/s, presentar evidències que recolzin l’argumentació i destacar els beneficis de la proposta que fa l’organització o la marca.

Per contra, si s’opta per una *estratègia emocional*, es recomana basar-se en històries emotives, descriure situacions viscudes pel públic o que apel·lin a referències ancestrals, usar metàfores i analogies, i incloure personatges amb els quals els públics es puguin identificar. Les estratègies emocionals poden basar en el suspens i l’intriga (un exemple en són les campanyes *teaser*<sup>254</sup>), o en l’humor, per posar només dos exemples. Les estratègies emocionals en comunicació, conegudes també com a *emotalk* (Monerri, 2007), poden veure’s reforçades en la seva aplicació en relacions públiques per la fórmula de les *4 E: emocions, experiència, entreteniment i engagement*, proposada per Bonilla (2009)<sup>255</sup>. Com exposa Antonio Monerri, *Strategic Brand Planner*, soci fundador i president de Brain Ventures,

“Podemos usar el *emotional concern* como vehículo para dar valor y singularidad a nuestras argumentaciones más objetivas, asumiendo que una propuesta argumentativa es realmente potente cuando trasciende el plano de la evaluación cognitiva y transaccional (“qué

---

<sup>252</sup> La *Piràmide de necessitats de Maslow* (Maslow, 1943) inclou: necessitats fisiològiques, necessitats de seguretat, necessitats d’acceptació social, necessitats d’autoestima i necessitats d’auto realització.

<sup>253</sup> La *Matriu de nou necessitats* de Max-Neef (1993) inclou: Subsistència, protecció, afecte, comprensió, participació, creació, oci, identitat, llibertat.

<sup>254</sup> Segons el *Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo*, *teaser* és un anglicisme que fa referència al recurs creatiu que busca captar l’atenció mitjançant la curiositat. [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2013] Disponible a: <<http://www.lideditorial.com/tienda/libros/1001613016501/diccionario-marketing-directo-interactivo.1.html>>

<sup>255</sup> Bonilla, Felipe (2009) “El papel de las emociones en las estrategias de comunicación. Comunicación número 2”. *Congreso Internacional Brand Trends*. València, 18-21 de febrer de 2009. CEU Observatorio Beyond. Universidad Cardenal Herrera. [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2013] Disponible a: <[http://www.uchceu.es/actividades\\_culturales/2009/congresos/brandtrends/documentos/comunicacion2.pdf](http://www.uchceu.es/actividades_culturales/2009/congresos/brandtrends/documentos/comunicacion2.pdf)>

tienes”, “qué me das”) para alcanzar y conectar con una emoción profunda y duradera.” (Monerris, 2007)<sup>256</sup>

Quan el que es busca amb l'estratègia de relacions públiques és assolir un *objectiu conatiu*, és a dir, “*crear, reforçar o modificar el comportament dels públics objectiu vers una organització o una marca*” (Xifra, 2011:111) la finalitat serà *persuasiva*<sup>257</sup>. En aquest context, convé recordar, tal com expliquen Cutlip *et al.* (2006), que el missatge que s'emeti serà rebut pels mateixos públics amb un significat *denotatiu* (semànticament comú), però també *connotatiu* (significat emocional i avaluatiu fruit d'un interpretació personal resultat de les experiències i els valors de cada individu).

Els missatges, doncs, mai seran rebuts de manera homogènia, perquè els públics són heterogenis. Malgrat això, el professional de les relacions públiques hauria d'escollir acuradament les paraules per tal de reduir al màxim la distància entre el significat que hi dona l'organització, com a subjecte emissor, i el que li atribueixen el públics, com a subjecte receptor. Així mateix, pot beneficiar-se de l'estudi i aplicació dels principis de la persuasió. Així, com més creïble, oberta a escoltar, còmplice i familiar percebin a l'organització o la marca, més fàcil serà assolir un objectiu conatiu per part dels públics objectiu. El procés de persuasió passarà per la *discontinuació* (reducció de l'hostilitat que permet ésser escoltat), la *conversió* (canvi d'actitud entre els incrèduls, els desinformats i els apàtics) i la *dissuasió* (la intensificació d'actituds que a la vegada permet una resistència vers una persuasió contrària a l'efectuada per l'emissor). En definitiva, una campanya exitosa de relacions públiques amb finalitat persuasiva aconseguirà crear entre els públics una *iniciació*, *conversió*, un *reforç* o una *activació* d'una determinada conducta. Seguint la classificació de públics proposada per Grunig i Repper (1992) permetria establir ja relacions amb *públics informats* i *públics actius*.

### 12.4.3 Execució

La tercera fase del procés de relacions públiques sol fer referència a l'execució, la implantació i l'acció de les campanyes de relacions públiques dissenyades en la fase de planificació. En aquesta fase, és quan es transmeten els missatges i també quan s'executen les accions.

Centrant-nos en els missatges, Cutlip *et al.* (2006) recomanen que siguin positius, assertius i que transmetin confiança i compromís. En aquest estadi convé subratllar la importància de la semàntica en el moment d'escollir les paraules concretes que configuraran el missatge. De nou, caldrà que el professional empri l'empatia i sigui capaç de preveure com el missatge serà descodificat per part dels públics. En funció de qui sigui el destinatari del missatge aquest hauria d'emprar unes o altres paraules per tal que pugui ser el màxim de ben comprès. En definitiva, l'objectiu en aquest fase seria generar missatges atractius i innovadors que aconseguixin atraure l'atenció i la implicació del públic. Pensem que la creativitat, i sobretot la tècnica de metàfores i atributs, pot ajudar especialment a l'hora de formular el que Cutlip *et al.* (2006) anomenen *cops d'efecte semàntic*.

<sup>256</sup> Monerris, Antonio (2007) *Emotalk. Entender y usar las emociones en comunicación*. [En línia] [Consulta: 22 de desembre de 2013] Disponible a: <<http://www.slideshare.net/Monerris/emotalk-entender-y-usar-las-emociones-en-comunicacin>>

<sup>257</sup> Segons el model de Hovland (1953) desenvolupat a la Universitat de Yale, les *sis fases del procés persuasiu* són, tenint en compte el públic receptor: (1) exposició al missatge, (2) atenció al missatge, (3) comprensió del missatge, (4) acceptació o rebuig del missatge, (5) nova actuació, i (6) acció. Per altra banda, els sis principis de la influència que des de la psicologia social proposà Robert Cialdini (2001 i 2007) són: (1) reciprocitat –deute emocional–; (2) escassetat –valor associat a quelcom únic–, (3) autoritat –respecte vers l'expertesa–, (4) simpatia –sensació de benestar provocada per l'humor i la familiaritat–, (5) coherència –entre els fets i les paraules–, (6) validació social –tendència a seguir la majoria perseguint acceptació–.

S'allunya de l'objectiu d'aquesta tesi fer un repàs a les últimes tendències en tàctiques i accions de relacions públiques, però sí pensem que és interessant citar-ne algunes de les que han estat més mencionades pels directius entrevistats i les recollides en estudis recents desenvolupats en el sector. Així, una de les tendències que en relacions públiques s'empra actualment per generar un missatge més atractiu per als públics és l'*storytelling*<sup>258</sup>. L'*storytelling* es basa en la narrativa i permet jugar amb el ritme i el suspens, elements que ajuden a augmentar també el grau d'*engagement*. De fet, el relat d'històries és una pràctica ancestral de la comunicació i les relacions públiques porten des dels seus orígens aplicant-la. Actualment però, gràcies a les xarxes socials i als blocs, ha adquirit una nova rellevància en el sector, ja que es veuen enriquides amb vídeos, fotografies que poden ser distribuïdes *online* via Twitter, Instagram, Youtube o Facebook. En relacions públiques l'*storytelling* consisteix a articular un discurs al voltant d'una marca, d'un servei o d'una organització, seguint un fil argumental, sota un punt de vista concret, comptant amb escenaris i testimonis<sup>259</sup>. Les històries ajuden a generar impacte i notorietat, contribueixen a la comprensió del missatge i generen empatia i record. Un dels components de l'*storytelling* són les emocions, de manera que aplicat a les relacions públiques ajuden a establir vincles emocionals entre les organitzacions i els seus públics.

Segons l'estudi *Creativity in PR* elaborat per *The Holmes Report* (2013) l'*storytelling* és també, segons un 73,4% dels enquestats, un dels factors que guien la creativitat en el sector. El focus en l'*insight* (59,1%), la rellevància emocional (48,4%) i la *creació de continguts* (43,2%) són els altres factors més citats quan es demana per elements que s'associen a les campanyes de relacions públiques més creatives.

El *branded content* i el *màrqueting de continguts* s'erigeixen també com altres tendències actuals del sector destacades pels professionals entrevistats i per estudis com el dut a terme recentment per Interpublic i Forbes<sup>260</sup>, unes pràctiques que ajuden també a generar *engagement*. El *branded content* es basa en la producció de contingut rellevant per als públics que versa al voltant d'una marca o d'una organització. De fet, però, el *branded content* ha estat sempre present en les estratègies de relacions públiques, malgrat sigui en l'actual escenari comunicatiu on, gràcies a les xarxes socials, aquest contingut permet ser *co-creat*, és a dir, ser el resultat d'una elaboració conjunta entre l'organització i els públics. Les noves tecnologies permeten també que aquest contingut es basi en la *comunicació transmèdia*, un procés narratiu basat en el fraccionament intencionat del contingut i la seva disseminació a través de múltiples canals, suports i plataformes (*online* i *offline*) de manera que cadascun d'aquests mitjans explica només una part de la història que esdevé també complementària de la resta. Implica doncs una participació per part de l'usuari, qui escull el nivell de profunditat que vol adquirir i els aspectes que més li interessin de cada història.

#### 12.4.4 Inspiració, Incubació i Il·luminació

*Inspiració, Incubació i Il·luminació* (conceptes descrits pels teòrics de la creativitat, com hem vist al *Marc teòric*), no actuarien dins el procés de relacions públiques com a fases aïllades, sinó com a meta processos cognitius.

---

<sup>258</sup> *Perspectivas Wellcomm de Comunicación*. "Perspectivas de comunicación 2013: el reto es reinventarse", 22 de febrer de 2013 [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2013] Disponible a: <<http://www.wellcomm.es/wellcommunity/perspectivas-de-la-comunicacion-2013-el-reto-de-reinventarse/>>

<sup>259</sup> Rivera, Diego. "¿Qué es transmedia y storytelling?", 19 d'octubre de 2012, IV Jornada de Comunicación Corporativa 2.0. Universidad Carlos III de Madrid. [En línia] [Consulta: 23 de novembre de 2013] Disponible a: <<http://www.mediosociales.es/transmedia-y-storytelling/>>

<sup>260</sup> Interpublic IPG Media Lab i Forbes Media. *Exploring the Effectiveness of Branded Content*. 21 d'octubre de 2013. [En línia] [Consulta: 25 de novembre de 2013] Disponible a: <<http://www.ipglab.com/wp-content/uploads/2013/10/Effectiveness-of-Branded-Content.Forbes.V2.pdf>>

La *Inspiració*, un concepte molt sovint associat a la creativitat, durant el procés de relacions públiques faria referència a tot allò que permet experimentar al seu professional una influència estimuladora que l'ajuda en el moment de buscar solucions a un problema comunicatiu. Les tècniques de creativitat poden actuar com un d'aquests elements estimuladors. Altres fonts d'inspiració citades com hem vist pels directors creatius que han format part de la nostra investigació són: estar al corrent de les campanyes de relacions públiques de més èxit, revisar *case studies*, analitzar les campanyes més premiades en els festivals i certàmens del sector, estar al dia de les últimes tendències en relacions públiques, buscar estímuls visuals (imatges vinculades a determinats conceptes, per exemple), gaudir d'una vida cultural activa (música, lectura, museus, etc.) i enriquir-se d'un entorn divers (amb diferents persones que puguin aportar punts de vista diferents). Com un dels directius entrevistats indica, "Buscamos cosas internas, cosas externas, buscamos temas de actualidad... Miramos otras campañas que se han hecho dentro o fuera del sector,..." [C9].

Fins i tot hi ha agències, com ara Ketchum -que també ha format part de la nostra investigació-, on a la seva intranet disposen d'una base de dades a nivell internacional anomenada *Ideashop* que aglutina diversos recursos (bibliografia, articles, *case studies*...), que poden consultar els membres de l'agència i que, com destaquen des del seu departament creatiu internacional actua com a font d'inspiració.

Pel que fa a l'etapa d'*Incubació* hauria de permetre que s'activés, en cada professional, el treball inconscient de la seva ment per tal de buscar solucions alternatives al problema comunicatiu plantejat pel client. Durant aquest estat solen produir-se associacions entre idees remotes, que donen lloc a una idea nova. Es produeix quan el problema comunicatiu a resoldre és interioritzat pel professional de les relacions públiques i, encara que sigui de manera inconscient, aquest continua buscant-hi solucions. Té lloc quan s'estableix una distància conscient respecte al problema.

Per últim, s'esdevindria el famós moment *eureka* (l'aparició de la nova idea que constitueix la *Il·luminació*). Des de la psicologia, els estudis sobre la creativitat han detectat que moltes vegades les idees creatives sorgeixen mentre es realitzen tasques rutinàries, que no requereixen una atenció total de la ment (en un estat de semi-concentració) o en els moments de semi-inconsciència; i sovint fora del lloc habitual de treball<sup>261</sup>.

Millorar la gestió de la creativitat en relacions públiques passaria doncs per detectar els moments de bloqueig creatiu, comprendre la necessitat d'*Incubació*, facilitar els recursos necessaris per la *Inspiració* i comprendre que els moments d'*Il·luminació* poden produir-se fora del lloc de treball. En aquest sentit, cal subratllar la oportunitat com a estímul per a la creativitat que suposa que dins les consultores del sector s'apliquin tècniques de creativitat grupals deixant un període d'*Incubació* previ i posterior a la reunió de grup.

#### 12.4.5 Verificació i avaluació

Com ja s'ha apuntat, la verificació de la idea creativa i l'avaluació, més enllà de contemplar-se com una fase final del procés de relacions públiques, haurien de ser una constant en cadascuna de les decisions que es van prenent al llarg del procés de planificació, ja que és el que hauria de permetre reajustar les idees i la manera com aquestes s'implantaràn després en una campanya de relacions públiques.

---

<sup>261</sup> En aquest context es situen les famoses 3B's (*Bed, Bath and Bus*) que solen atribuir-se a Epstein (1995).

A l'hora d'avaluar la repercussió d'un programa de relacions públiques, convé recordar que, tal i com apunten Cutlip *et al.* (2006), els coneixements, els canvis de predisposició i els comportaments dels públics es poden mesurar. Aquests autors proposen que els programes de relacions públiques incorporin la *investigació d'avaluació* que defineixen com el procés d'avaluar la planificació, la implantació i l'impacte d'un programa. L'*avaluació de la preparació* valora la qualitat i la idoneïtat de la informació i la planificació estratègica, l'*avaluació de la implantació* estudia la idoneïtat de les tàctiques i l'esforç (el nombre de missatges enviats, les activitats realitzades, el nombre de persones que participen a les activitats o que reben els missatges...); per últim, l'*avaluació de l'impacte* documenta el grau en què s'han assolit els objectius especificats per cadascun dels públics, així com la meta global del programa (Cutlip *et al.*, 2006). En aquesta última fase, l'avaluació hauria de mesurar el grau d'assoliment dels objectius *cognitius* (grau de retenció i comprensió del missatge per part del públic objectiu), *afectius* (canvis en les actituds d'aquests públics) i *conatius* (canvis en el seu comportament) tal com descriu Xifra (2011:123-125). Els mètodes per mesurar canvis en les actituds i comportaments sovint requereixen de professionals especialitzats -de l'àmbit de la psicologia, per exemple-, per la qual cosa les consultores de relacions públiques podrien optar per subcontractar empreses especialitzades. Aquestes empreses d'investigació, hauran de dur a terme l'avaluació de la situació prèvia a l'execució de la campanya de relacions públiques i la posterior, per tal de poder analitzar els canvis en l'opinió i el comportament dels públics objectiu.

L'avaluació no és doncs quelcom a aplicar al final del procés de relacions públiques, sinó una actitud contínua de revisió. Pensar en els mètodes d'avaluació que s'empraran ha d'ajudar també en la fase de planificació, adequant la redacció dels propis objectius del programa de relacions públiques en termes mesurables.

La revisió constant al llarg del procés de relacions públiques hauria de contemplar també la manera com avaluar les idees creatives que poden precedir la formulació de l'estratègia i el missatge. Per tal de valorar una idea creativa, podrien examinar-se'n les qualitats que han estat definides pels teòrics en creativitat (Newell, Shaw i Simon, 1958; Amabile, 1996; Ford, 1996; Kasof, 1996; Mumford i Simonton, 1997; Sternberg i Lubart, 1997; Reid *et al.*, 1998; Koslow *et al.*, 2003; Runco, 2004) i també pels teòrics i els experts en creativitat i relacions públiques (Moriarty, 1997; Eklund, 2010; Green, 2010) i que hem il·lustrat a la Figura 14, quan descrivíem la idea creativa. A partir d'aquests atributs, es proposa analitzar la idea creativa, internament dins l'agència, responnent a les següents preguntes:

- És capaç de convèncer al client?
- Atraurà l'atenció dels *stakeholders*? És impactant?
- És rellevant i arriscada?
- Està en línia amb els valors, la missió i l'estratègia de l'organització? És apropiada?
- És diferent al que fa la competència?
- Resol el problema comunicatiu/relacional? Treu tot el partit de l'oportunitat comunicativa/relacional?
- És nova?
- És no convencional?
- És original?
- És imaginativa?
- Té estil propi?
- És única?

La idea creativa podria examinar-se també emprant la bateria de preguntes proposades per Majaro (1988) (veure *Marc teòric*) o a les que indiquen els autors de l'estudi de Parker, Wayne & Kent Ltd. (2005).

El que voldríem ressaltar és que la creativitat no només implica plantejar diverses idees alternatives, sinó que tant o més important és saber-ne escollir la que finalment s'aplicarà. I en aquesta fase hi ha d'intervenir el *pensament convergent* de Guilford (1950), el *pensament vertical* de De Bono (2007) i el *Red Light Thinking* de Green (2010). En definitiva, es tracta de saber aplicar els atributs de l'hemisferi esquerre, entre ells la lògica, ja que, tal com apunta De Bono (1994:44) “tota idea creativa valuosa ha de ser sempre lògica considerada a posteriori”.

Per últim, destacar que una investigació molt recent publicada a la *Harvard Business Review* realitzada per Reinartz i Saffert (2013) aplica els Tests Torrance de Pensament Creatiu (TTCT) creats per Torrance als anys 60 (veure *Marc teòric*), per tal de mesurar la creativitat de les campanyes publicitàries. A partir dels Test Torrance l'estudi avalua l'originalitat, l'elaboració, la flexibilitat, la síntesi i el valor artístic de les mateixes. Es planteja doncs com a futura línia de recerca investigar si l'aplicació d'aquests tests podria ser vàlida a l'hora d'analitzar la creativitat de les campanyes de relacions públiques.

\*\*\*

En aquest capítol en format d'annex s'ha proposat adoptar el model de planificació estratègica en relacions públiques conegut com a *RACE* incorporant en les seves fases un enfocament creatiu, que contempli la Incubació, la Inspiració i la Il·luminació; a banda de dedicar especial atenció en l'elaboració de brifings creatius, mapes de relacions que complementin els mapes de públics i la definició d'estratègies creatives. Més que dogmes o pautes, les propostes s'han presentat com a suggeriments per a millorar un enfocament creatiu als problemes i a les oportunitats comunicatives als quals han de fer front els equips de relacions públiques.

S'ha volgut fer un èmfasi especial en una comprensió de les relacions públiques basada en les pròpies relacions, adoptant un enfocament psicològic. Aquest enfocament busca contemplar els públics de manera més profunda, incidint en la importància de conèixer les seves necessitats, desitjos i anhels, moltes vegades no manifestos i inconscients. A banda de quelcom que permet diferenciar-se i trencar la saturació de missatges a la qual els públics estan subjectes en el nou entorn comunicatiu, la creativitat s'entén en aquest context com una component de l'estratègia que ajuda a cercar la manera com comunicar-se amb els públics apel·lant a aquests desitjos latents, la qual cosa requereix de missatges que vagin més enllà de la transmissió de dades objectives i racionals, i que s'insereixin en la comunicació emocional. La detecció dels *insights* dels públics objectius, a banda de provocar l'adopció d'una estratègia comunicativa determinada, es considera quelcom crucial a l'hora d'assessorar les organitzacions en la conducta a adoptar, més encara en un escenari comunicatiu com l'actual, on la velocitat de la informació i els múltiples canals de comunicació existents permeten evidenciar molt fàcilment qualsevol incoherència entre els missatges emesos i les actituds i comportaments adoptats per part de les empreses i de les institucions.

## **Annex 2 Transcripció de les entrevistes**

(La transcripció de les entrevistes es presenta en un CD adjunt.)

