

Secció oberta

Un nou model estratègic aplicat a les relacions públiques
i a la comunicació corporativa

per Kathy Matilla i Serrano

Professora de la Facultat de Comunicació Blanquerna
de la Universitat Ramon Llull i consultora d'estratègies en direcció
i comunicació corporativa

Resum

Presentació d'un model *ex novo* d'estratègia aplicada a les relacions públiques i a la comunicació corporativa, de caràcter proactiu i format per quatre etapes contínues, que incorpora una aportació metodològica que suposa un pas més enllà en el concepte contemporani vigent, atès que està basat en la creació de diversos subplans estratègics construïts a partir de la segmentació dels públics clau (*stakeholders*) —de les seves percepcions i relacions—, de la situació comunicacional i de la seva consideració respecte als temes en què s'emmarquen (*issues management*), i que afegeix, tanmateix, una nova variable addicional que cal considerar de manera vinculant amb les exposades anteriorment: els possibles escenaris d'actuació característics de la gestió de la comunicació en situacions de vulnerabilitat, risc i crisi.

Amb la nostra proposta modèlica qüestionem la idea canònica de dissenyar un únic pla estratègic de comunicació, en benefici de l'establiment de tants subplans estratègics com sigui escaient introduir i construïts en forma d'arbres decisionals, en atenció a les múltiples opcions estratègiques que requereix la consideració de les tres variables esmentades més amunt: *stakeholders*, *issues* i escenaris d'actuació.

Plantegem, tanmateix, que les tasques d'informació i investigació haurien d'ésser permanents durant la totalitat del procés estratègic, de manera que la noció de contingència passarà a ser concebuda com a contingència sistemàtica, en el sentit d'acció prossecutiva.

Paraules clau: relacions públiques, comunicació corporativa

A new strategic model applied to public relations and corporate communication

Abstract

This article describes a redesigned strategic model applied to public relations and corporate communication. The model is proactive and comprises four continuous stages. The methodology used could be considered a step ahead compared to the contemporary concept, since it is based on the creation of strategic subplans according to groups of stakeholders (depending on their perceptions and relations), to the communication situation and to issues management. The model is also innovative because it considers possible scenarios which are characteristic of communication management in situations of uncertainty, risk and crisis.

Our proposal calls into question the canonical single strategic communication model and puts forth the concept of the strategic subplan model

—which may involve as many subplans as necessary. The subplan design takes the form of a decision tree, and each subplan is devoted to a strategic area requiring the consideration of three variables: stakeholders, issues and action scenarios.

We also suggest that the research and information tasks should be ongoing components of the entire strategic process so that contingency becomes conceived of as systematic, in the prosecutive sense.

Key words: public relations, corporate communications

1. Introducció

Per a la millor eficàcia en la planificació estratègica el professional haurà de recórrer a l'ús de models, mètodes i tècniques. La utilització d'un model, en tant que forma de construcció teòrica de la realitat, permetrà el visionament hipotètic de noves formes de pensament, properes a prediccions de possibles resultats futurs.¹ Mitjançant un model, els éssers humans podran seguir més eficaçment les diverses etapes del procés estratègic: 1) la identificació d'un problema o d'una oportunitat; 2) l'avaluació de la millor manera de fer-li front mitjançant una presa de decisió; 3) el pas a l'acció, i 4) l'avaluació dels resultats assolits.

Així, l'aplicació d'un model estratègic proporcionarà major fiabilitat a l'adopció decisonal i conduirà a l'acció més eficaçment, atès que es fonamentarà en una construcció d'hipòtesis de caire prospectiu.

L'estratègia no s'haurà de concebre de forma restrictiva ni utilitarista, en tant que simple eina al servei de la comunicació, sinó com la manera com l'home gestiona el futur, en sentit ampli. És a dir: com una filosofia al servei del credo fundacional corporatiu, i mai com una funció, atès que l'estratègia és un repte humà i no pas tècnic. La comunicació humana, per tant, es regirà pel mateix principi. I també tindrà un paper crucial en el si dels moviments competitius de les organitzacions, i encara més si es tracta d'empreses. Per aquest motiu, a l'activitat directiva i comunicativa li cal ajuda per a la presa de decisions quotidianes, de manera que disposar d'un model a seguir pot aportar una ajuda inestimable, sempre

1. S. Mercado (1990), p. 9: «La palabra *método* tiene su origen en dos raíces griegas: "meta" que significa 'con', y "odos"; esto es, 'manera de proceder para descubrir algo o alcanzar un fin'. Método científico es el procedimiento riguroso, válido y fiable para adquirir conocimiento acerca de las leyes que rigen los hechos o las ideas. Técnica es el sistema de supuestos y reglas que permiten realizar algo. La diferencia entre el método y la técnica radica en que el primero es el proceso fundamental mediante el cual avanza toda ciencia, y técnica es la manera particular en que se emplea el método».

que la seva aproximació a aquest no es concebi com un element que constrenyi el capital decisonal, sinó que permeti la total llibertat de moviments per a fer d'ell una eina d'utilitat, en comptes d'un instrument d'encotillament que impedeixi a l'estrateg reconèixer les necessitats i demandes al servei de les quals haurà de situar-se el procés estratègic i el seu corresponent pas a l'acció. En definitiva, que sigui un utensili al servei de l'estrateg, en tant que subjecte (líder), i que li permeti: a) determinar el rumb a seguir (orientar la visió), b) comunicar aquest rumb per tal que la visió es metabolitzi en la cultura corporativa i el capital humà faci seus els plantejaments estratègics i c) influir sobre les persones, ajudant-les a automotivar-se (interacció comunicativa), tenint sempre en compte el que ha de fer-se i el que convé evitar a qualsevol preu.²

2. Criteris fonamentals de la nova proposta modèlica

Partint de John Marston, que va establir el 1963 el procés continu de presa de decisions estratègiques en relacions públiques, estructurat en el model RACE en quatre etapes o Mètode de l'Espirall,³ i inspirant-se en els postulats de la teoria Actionist de la persuasió,⁴ al nostre desenvolupament modèlic tindrem en compte l'estratègia comunicativa des d'una perspectiva proactiva —anticipadora—, i així serà concebuda com un instrument capaç de reduir els marges d'incertesa davant el futur.

La consideració que proporcionarem a la disciplina en la mesura que eina d'anticipació ens desmarcarà, d'alguna manera, d'una bona part dels models teòrics existents, atès que ens conduirà a introduir la noció de possibles temes a considerar/tractar —vigents i emergents— i la d'escenaris futurs d'actuació⁵ com a condició indispensable per al disseny d'una estratègia comunicativa. En aquest sentit, el caire fonamentalment proactiu que atorguem a les relacions públiques i a la comunicació corporativa ens obligarà a considerar la matèria, d'una banda, des de la perspectiva canònica de l'*issues management* (identificació de temes

2. J. P. KOTTER (1991), «El directivo como líder y como ejecutivo», *Harvard-Deusto Business Review* (1r trimestre).

3. J. Marston (1963).

4. «Los Actionists conciben fundamentalmente a las personas como sujetos de opciones en sus respectivos medios. La importancia que adquieren las opciones y las alternativas de conducta en este nuevo modelo de la persuasión es precisamente el punto de partida de la perspectiva "actionist" de la persuasión. Aunque no ignora la posibilidad de los condicionamientos (que los estrategas llamaríamos conjunto de oportunidad), pone el acento en la capacidad que tiene el individuo para elegir entre diferentes opciones de conducta. Lo que significa claramente una concepción estratégica de la comunicación persuasiva», M^a I. de Salas Nestares (2001), a R. Alberto Pérez (2001), p. 520.

5. Entenem com a escenari qualsevol situació diferent de la que presenti la realitat viscuda i que pugui arribar a produir-se en un futur, sigui aquest a curt, a mitjà o a llarg termini. Vegeu la noció d'escenari des de la perspectiva de la gestió de les crisis a L. H. Elizalde (2004), p. 109.

emergents) i, de l'altra, a contemplar-la sota els mateixos supòsits que els atorgats a la gestió de la comunicació en situacions de vulnerabilitat, risc i crisi (identificació de futurs escenaris d'actuació, amb freqüència conflictius —com sol procedir-se habitualment en la construcció dels manuals de crisi—, però també d'oportunitat) de manera que, metodològicament parlant, no establirem cap diferència entre la forma de planificar les estratègies comunicatives en situacions de crisi i la de fer-ho sota qualsevol altre supòsit, ja que l'objectiu serà, sempre i en tots els casos, preveure i, en la mesura del possible, evitar qualsevol mena de conflicte o situació no desitjada amb els públics i, tanmateix, aprofitar les oportunitats detectades. En definitiva, inicialment i *grosso modo*, ens inspirarem en la metodologia utilitzada per al desplegament d'un pla de crisi,⁶ que per a Alfonso González Herrero⁷ consisteix a: a) analitzar els conflictes potencials (*issue analysis*); b) elaborar els possibles escenaris, i c) dissenyar el pla d'acció. En conseqüència, doncs, amb la introducció de possibles escenaris futurs, així com de temes (*issues*) vigents o emergents, trencarem la idea canònica de dissenyar un únic pla estratègic de comunicació —en singular— i plantejarem el concepte de diversos plans estratègics en forma d'arbre decisional: per a cadascun dels escenaris futurs que es vagin configurant i, tanmateix, per a cadascun dels temes (*issues*).

Lògicament, cada tema i cadascun dels escenaris dibuixats mentalment per l'estrateg podran variar en algun percentatge, o fins i tot radicalment, segons sigui contemplat des de la perspectiva dels interessos i de les percepcions particulars d'un o altre públic clau. Això comportarà que la nostra proposta de model plantegi un segon nivell o bosc d'arbres decisionals:⁸ un desenvolupament estratègic individual per a cadascun dels públics⁹ o grups de públics —latents, conscients i actius— i, a més a més, contemplats en cadascun dels escenaris futurs¹⁰ i per a cadascun dels temes, fet pel qual la pluralitat de plantejaments estratègics s'incrementarà de forma exponencial, atenent al nombre d'escenaris, de temes i de públics estudiats, i que seran plasmats en mapes específics *ad hoc*.

6. D. T. Berge (1990).

7. A. González Herrero (1998), p. 147.

8. En línia amb la proposta aportada per J. García Jiménez (1998), p. 125, i seguint tanmateix A. Gregory (2000), p. 46, si bé tenint en compte el mapa de públics en sentit ampli i no reduccionista, com sol ser habitual al corrent de la comunicació total o integral i al *Reputation Management* propugnat per C. Fombrun (1995).

9. Anne Gregory plantejarà subetapes específiques adaptades a cada públic, però únicament en el desenvolupament tàctic (vegeu A. Gregory, 2000, p. 46).

10. En aquest sentit assenyalem que Jordi Xifra esmentarà, en relació amb algunes consideracions a tenir en compte en la catalogació de *stakeholders* o públics clau, que una d'elles haurà de basar-se en quina situació o condició el receptor passa de ser públic general a ser públic objectiu de l'acció o, el que és el mateix, passa a tenir consideració estratègica, motiu pel qual, indirectament, podria interpretar-se que una de les accepcions de la «situació» o «condició» podria ser considerada en termes d'«escenari» (J. Xifra, 1998, p. 57-59).

Per a la completa i correcta identificació de temes, escenaris i públics hem de concedir importància fonamental no solament a la primera etapa canònica d'investigació, sinó molt especialment a una subetapa, que a la nostra proposta modèlica hem denominat d'*anàlisi estratègica* (subetapa 3 del nostre model), que es constituirà en la clau de l'arc de la nostra proposta modèlica, no solament pels motius acabats d'exposar, sinó perquè en aquesta plantejarem la necessitat de dur a terme una tabulació creuada i una anàlisi multivariable de les dades obtingudes per a l'elaboració dels diversos mapes situacionals, dissenyats com a resum final de les diverses investigacions aplicades dutes a terme durant la primera etapa d'investigació. Efectivament: a la investigació aplicada haurem plantejat dur a terme les anàlisis fonamentals per a la presa de decisions del directiu de l'àrea comunicativa: a) investigació ambiental o de l'entorn (*environmental monitoring*): per a la detecció de possibles punts d'inflexió/canvis en els temes vigents i de nous temes emergents (*issues*), així com per a l'establiment de futurs nous escenaris per a tots dos supòsits; b) auditoria de percepcions: per tal de conèixer les opinions i les actituds dels públics, atenent, tanmateix, a si aquests estan en situació de latència, consciència o activitat;¹¹ c) auditoria de comunicació: per a la valoració quantitativa i qualitativa de l'estat de les comunicacions de/amb els públics; d) auditoria social: per a l'anàlisi en profunditat de l'estat de les relacions de/amb els públics, i e) finalment, cadascuna finalitzarà amb la construcció d'un «mapa» específic de situació —ambiental, perceptual, comunicatiu i social— que permetrà una nítida identificació de l'estat de les coses en cadascun dels esmentats àmbits d'anàlisi/estudi. D'aquí al plantejament de la tabulació creuada i a l'anàlisi multivariable de cadascun dels mapes obtinguts només hi haurà un pas. I, d'aquesta manera, el procés d'investigació desembocarà de forma natural en un diagnòstic que haurà previst la totalitat dels aspectes fonamentals dels quals la funció comunicativa és responsable, tot obrint les portes a l'etapa següent, en la qual s'establiran els problemes a resoldre o les oportunitats a aprofitar i els objectius a assolir, en funció de la rellevància i/o prioritat atorgada als diversos escenaris, als diversos temes, als diversos públics previstos i a la major o menor qualitat de les variables i ítems analitzats mitjançant la investigació aplicada.

A la nostra proposta modèlica, doncs, l'etapa canònica primera corresponent a la investigació —que per la nostra banda hem preferit denominar *informació i investigació*, en atenció al fet que té en compte, en realitat, ambdues activitats, perfectament diferenciades entre si— es constitueix en el tronc comú inicial de la planificació estratègica, per tal d'obrir l'opció al desenvolupament de múltiples ramificacions estratègiques que, alhora, donaran pas al disseny de tants plans o programes com es consideri adient en la segona etapa —«comunicació» en termes canònics, però que en el

11. J. Dewey (1927) i J. Grunig (1978 i 1983).

nostre cas hem batejat com *estratègica* o de *presa de decisions*. La metodologia modèlica a seguir en tots i cadascun dels nous brançals oberts a partir d'aquest punt serà idèntica en tots els casos i el seu procediment seqüencial pel que fa a etapes no patirà cap mena d'alteració. Finalment, finalitzada l'acció executiva que configura la tercera etapa del pla o programa, la quarta etapa permetrà dur a terme l'avaluació final i la mesura de resultats (quantificació de possibles millores als *gaps* o bretxes), que resultaria del tot impossible si no estiguessin a disposició les conclusions de la investigació inicial com a punt comparatiu de referència.

Les tasques d'informació i investigació hauran d'ésser permanents durant la totalitat del procés estratègic plantejat a la nostra proposta modèlica. D'aquesta manera, la noció canònica de contingència quedarà plenament superada com a conseqüència de la investigació i de l'avaluació permanents proposades al nostre model, i haurà de ser concebuda com a contingència sistemàtica, en el sentit d'acció prossecutiva. Per tant, donada la turbulència de l'entorn, no pot existir cap pla estratègic sense una revisió permanent de totes i cadascuna de les anteriors, en totes i cadascuna de les seves diverses fases evolutives. Per tant, doncs, a la complexitat derivada de les possibles ramificacions decisionals a les quals hem fet esment unes línies més amunt, haurà d'afegir-se aquesta última, que suposarà la possible alteració de cadascun dels múltiples subplans estratègics en marxa, i no pas un, sinó tants cops com sigui requerit pels canvis visualitzats i, a més a més, a qualsevol de les etapes evolutives en què cadascun dels desenvolupaments estratègics es trobi en el moment de la detecció del canvi.

Realitzades aquestes consideracions, procedirem a presentar la nostra proposta modèlica, que plantejarem al més esquemàticament possible i sense solució de continuïtat, per tal d'aconseguir-ne una millor visualització i comprensió.

3. Proposta d'un model estratègic aplicat a les relacions públiques i a la comunicació corporativa

Etapa núm. 1: Informació i investigació (marc estratègic contextual)

1. Informació preliminar

1.1. Credo fundacional

1.1.1. Visió

1.1.2. Valors

1.1.3. Missió

1.1.4. Elaboració de conclusions

1.1.5. Redacció d'informes

- 1.2.** Mapa general de públics
 - 1.2.1.** Criteris de segmentació general dels públics¹²
 - 1.2.2.** Construcció d'un mapa general de públics
 - 1.2.3.** Submapes generals de públics
 - 1.2.4.** Elaboració de conclusions
 - 1.2.5.** Redacció d'informes
- 1.3.** Estructura organitzativa
 - 1.3.1.** Organigrama
 - 1.3.2.** Funcions
 - 1.3.3.** Professiograma de la totalitat del capital humà que configura la plantilla
 - 1.3.4.** Lideratge
 - 1.3.4.1.** Poder formal
 - 1.3.4.2.** Poder informal
 - 1.3.5.** Elaboració de conclusions
 - 1.3.6.** Redacció d'informes
- 1.4.** Filosofia i estil de direcció (*management*)
 - 1.4.1.** Polítiques generals corporatives
 - 1.4.1.1.** Metes
 - 1.4.1.2.** Objectius
 - 1.4.2.** Polítiques comunicatives corporatives
 - 1.4.2.1.** Metes
 - 1.4.2.2.** Objectius
 - 1.4.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.4.4.** Redacció d'informes
- 1.5.** Personalitat i identitat corporatives
 - 1.5.1.** Elements configuradors de la personalitat corporativa
 - 1.5.2.** Identitat corporativa
 - 1.5.2.1.** Ideal
 - 1.5.2.2.** Real
 - 1.5.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.5.4.** Redacció d'informes
- 1.6.** Cultura corporativa

12. Broom i Dozier (1990), p. 32-36, van establir els criteris de segmentació següents (*Identifying*): «Geographics; Demographics; Psychographics; Covert Power; Position; Reputation; Membership; Role in Decision Process; and Communication Behavior».

- 1.6.1.** Clima laboral
 - 1.6.1.1.** Ideal
 - 1.6.1.2.** Real
 - 1.6.1.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.6.1.4.** Redacció d'informes
- 1.6.2.** Sentit de pertinença (integració laboral)
 - 1.6.2.1.** Ideal
 - 1.6.2.2.** Real
 - 1.6.2.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.6.2.4.** Redacció d'informes
- 1.6.3.** Índex de motivació
 - 1.6.3.1.** Ideal
 - 1.6.3.2.** Real
 - 1.6.3.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.6.3.4.** Redacció d'informes
- 1.6.4.** Índex de participació (proactivitat)
 - 1.6.4.1.** Ideal
 - 1.6.4.2.** Real
 - 1.6.4.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.6.4.4.** Redacció d'informes
- 1.6.5.** Elaboració de conclusions generals cultura corporativa
- 1.6.6.** Redacció d'informe cultura corporativa
- 1.7.** Imatge corporativa
 - 1.7.1.** Ideal
 - 1.7.2.** Real
 - 1.7.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.7.4.** Redacció d'informes
- 1.8.** Reputació corporativa
 - 1.8.1.** Ideal
 - 1.8.2.** Real
 - 1.8.3.** Elaboració de conclusions
 - 1.8.4.** Redacció d'informes
- 1.9.** Notorietat corporativa
 - 1.9.1.** Ideal
 - 1.9.1.1.** Espontània
 - 1.9.1.2.** Primera menció (*top of mind*)

- 1.9.1.3. Suggestiva
 - 1.9.1.4. Qualificada
 - 1.9.2. Real
 - 1.9.2.1. Espontània
 - 1.9.2.2. Primera menció (*top of mind*)
 - 1.9.2.3. Suggestiva
 - 1.9.2.4. Qualificada
 - 1.9.3. Elaboració de conclusions
 - 1.9.4. Redacció d'informes
- 1.10. Identitat visual
 - 1.10.1. Anàlisi de la identitat visual corporativa
 - 1.10.2. Elaboració de conclusions
 - 1.10.3. Redacció d'informes
- 1.11. Entorn competitiu (mercat/competència)
 - 1.11.1. Anàlisi de l'entorn competitiu
 - 1.11.2. Elaboració de conclusions
 - 1.11.3. Redacció d'informes
- 1.12. Anàlisi DAFO
 - 1.12.1. Amenaces/opportunitats i forces de l'entorn
 - 1.12.1.1. Anàlisi
 - 1.12.1.2. Elaboració de conclusions
 - 1.12.1.3. Redacció d'informes
 - 1.12.2. Fortaleses/debilitats internes
 - 1.12.2.1. Anàlisi
 - 1.12.2.2. Elaboració de conclusions
 - 1.12.2.3. Redacció d'informes
 - 1.12.3. Elaboració de conclusions anàlisi DAFO
 - 1.12.4. Redacció d'informes anàlisi DAFO
- 1.13. Anàlisi PEST / EPISTLE
 - 1.13.1. Anàlisi
 - 1.13.2. Elaboració de conclusions
 - 1.13.3. Redacció d'informes
- 1.14. Elaboració de conclusions generals
- 1.15. Redacció d'informes conclusius generals

2. Investigació

- 2.1. Investigació bàsica (informal o secundària)
 - 2.1.1. Observació personal
 - 2.1.2. Observació participant
 - 2.1.3. Converses informals
 - 2.1.4. Converses formals
 - 2.1.5. Recerca d'informació i anàlisi documental (arxiu de documents interns, revistes d'empresa (*newsletters*), llocs web, reports anuals, estudis de mercat i d'opinió publicats, mitjans de comunicació de masses generalistes i especialitzats —hemerografia i retalls de premsa (*clipping*)—, Internet, publicacions acadèmiques i científiques, informes tècnics, congressos i simposis, «llibres blancs», legislació vigent, registres públics, queixes i reclamacions, suggeriments, etc.)
 - 2.1.6. Elaboració de conclusions
 - 2.1.7. Redacció d'informes
- 2.2. Investigació aplicada (formal o primària)
 - 2.2.1. Investigació ambiental (*environmental monitoring*)
 - 2.2.1.1. Determinació d'un disseny d'estudi
 - 2.2.1.2. Establiment d'objectius
 - 2.2.1.3. Definició de les variables
 - 2.2.1.4. Construcció d'hipòtesis
 - 2.2.1.5. Establiment de l'univers
 - 2.2.1.6. Determinació de la mostra
 - 2.2.1.7. Disseny del treball de camp (observació participant, qüestionaris, reunió de grup (*focus group*), entrevistes en profunditat, dinàmica de grups, índex de comprensió, anàlisi de continguts, etc.)
 - 2.2.1.8. Càlcul de fiabilitat
 - 2.2.1.9. Pretest
 - 2.2.1.10. Anàlisi i valoració del pretest
 - 2.2.1.11. Introducció de possibles modificacions/ajustaments
 - 2.2.1.12. Execució del treball de camp
 - 2.2.1.13. Tabulació de dades
 - 2.2.1.14. Obtenció, interpretació i anàlisi dels resultats de la investigació

- 2.2.1.15. Informe final
- 2.2.1.16. Identificació i anàlisi de punts d'inflexió en temes vigents
- 2.2.1.17. Determinació de temes vigents prioritaris
- 2.2.1.18. Identificació i anàlisi de tendències en temes emergents (*issues*)
- 2.2.1.19. Determinació de temes emergents prioritaris
- 2.2.1.20. Identificació i anàlisi de nous escenaris
- 2.2.1.21. Determinació de nous escenaris prioritaris
- 2.2.1.22. Redacció d'informes
- 2.2.1.23. Construcció d'un mapa de modificacions en temes vigents
- 2.2.1.24. Construcció d'un mapa de tendències en temes emergents
- 2.2.1.25. Construcció d'un mapa de nous escenaris
- 2.2.1.26. Construcció d'un mapa de nous escenaris per a cada nou tema emergent
- 2.2.1.27. Anàlisi dels mapes
- 2.2.1.28. Elaboració de conclusions
- 2.2.1.29. Redacció d'informes
- 2.2.2. Auditoria de percepcions (opinions i actituds)
 - 2.2.2.1. Determinació d'un disseny d'estudi
 - 2.2.2.2. Establiment d'objectius
 - 2.2.2.3. Definició de les variables
 - 2.2.2.4. Construcció d'hipòtesis
 - 2.2.2.5. Establiment de l'univers
 - 2.2.2.6. Determinació de la mostra
 - 2.2.2.7. Disseny del treball de camp (observació participant, qüestionaris, reunió de grup (*focus group*), entrevistes en profunditat, dinàmiques de grups, índex de comprensió, anàlisi de continguts, teranyina de Bernstein, estrella de Lux, estructura del significat, test Mannheimer d'IC, etc.)
 - 2.2.2.8. Càlcul de fiabilitat
 - 2.2.2.9. Pretest
 - 2.2.2.10. Anàlisi i valoració del pretest
 - 2.2.2.11. Introducció de possibles modificacions/ajustaments

- 2.2.2.12.** Execució del treball de camp
- 2.2.2.13.** Tabulació de dades
- 2.2.2.14.** Obtenció, interpretació i anàlisi dels resultats de la investigació
- 2.2.2.15.** Informe final
- 2.2.2.16.** Identificació i anàlisi dels públics interns
 - 2.2.2.16.1.** Latents
 - 2.2.2.16.2.** Conscients
 - 2.2.2.16.3.** Actius
 - 2.2.2.16.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.2.16.5.** Redacció d'informes
- 2.2.2.17.** Criteris de segmentació dels públics interns
 - 2.2.2.17.1.** Latents
 - 2.2.2.17.2.** Conscients
 - 2.2.2.17.3.** Actius
 - 2.2.2.17.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.2.17.5.** Redacció d'informes
- 2.2.2.18.** Determinació dels públics rellevants (*stakeholders*) interns
 - 2.2.2.18.1.** Latents
 - 2.2.2.18.2.** Conscients
 - 2.2.2.18.3.** Actius
 - 2.2.2.18.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.2.18.5.** Redacció d'informes
- 2.2.2.19.** Possibles agrupaments dels públics interns
 - 2.2.2.19.1.** Latents
 - 2.2.2.19.2.** Conscients
 - 2.2.2.19.3.** Actius
 - 2.2.2.19.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.2.19.5.** Redacció d'informes
- 2.2.2.20.** Identificació i anàlisi dels públics externs
 - 2.2.2.20.1.** Latents
 - 2.2.2.20.2.** Conscients
 - 2.2.2.20.3.** Actius
 - 2.2.2.20.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.2.20.5.** Redacció d'informes
- 2.2.2.21.** Criteris de segmentació dels públics externs

- 2.2.2.21.1. Latents
- 2.2.2.21.2. Conscients
- 2.2.2.21.3. Actius
- 2.2.2.21.4. Elaboració de conclusions
- 2.2.2.21.5. Redacció d'informes
- 2.2.2.22. Determinació dels públics rellevants (*stakeholders*) externs
 - 2.2.2.22.1. Latents
 - 2.2.2.22.2. Conscients
 - 2.2.2.22.3. Actius
 - 2.2.2.22.4. Elaboració de conclusions
 - 2.2.2.22.5. Redacció d'informes
- 2.2.2.23. Possibles agrupaments dels públics externs
 - 2.2.2.23.1. Latents
 - 2.2.2.23.2. Conscients
 - 2.2.2.23.3. Actius
 - 2.2.2.23.4. Elaboració de conclusions
 - 2.2.2.23.5. Redacció d'informes
- 2.2.2.24. Elaboració de conclusions generals
- 2.2.2.25. Redacció d'informe general
- 2.2.2.26. Construcció d'un mapa perceptual dels públics interns (autoopinions, opinions i actituds, amb indicació d'aliats/enemics): capital de reputació interna real
- 2.2.2.27. Construcció d'un mapa d'aliances dels públics interns
- 2.2.2.28. Construcció d'un mapa perceptual dels públics externs (opinions i actituds, amb indicació d'aliats/enemics): capital de reputació externa real
- 2.2.2.29. Construcció d'un mapa d'aliances dels públics externs
- 2.2.2.30. Construcció d'un mapa perceptual dels públics externs: capital de notorietat externa real
- 2.2.2.31. Construcció d'un mapa de posicionament perceptual de l'entorn competitiu (avantatges competitiu i analogies i diferències dels competidors) (*benchmarking*)
- 2.2.2.32. Anàlisi dels diversos mapes (bretxes o *gaps*)
- 2.2.2.33. Elaboració de conclusions

- 2.2.2.34. Redacció d'informes
- 2.2.3. Auditoria de comunicació
 - 2.2.3.1. Determinació d'un disseny d'estudi
 - 2.2.3.2. Establiment d'objectius
 - 2.2.3.3. Definició de les variables
 - 2.2.3.4. Construcció d'hipòtesis
 - 2.2.3.5. Establiment de l'univers
 - 2.2.3.6. Determinació de la mostra
 - 2.2.3.7. Disseny del treball de camp (observació participant, anàlisi documental, qüestionaris, reunió de grup (*focus group*), entrevistes en profunditat, dinàmica de grups, índex de comprensió, anàlisi de continguts, etc.)
 - 2.2.3.8. Càlcul de fiabilitat
 - 2.2.3.9. Pretest
 - 2.2.3.10. Anàlisi i valoració del pretest
 - 2.2.3.11. Introducció de possibles modificacions/ajustaments
 - 2.2.3.12. Execució del treball de camp
 - 2.2.3.13. Tabulació de dades
 - 2.2.3.14. Obtenció, interpretació i anàlisi dels resultats de la investigació
 - 2.2.3.15. Identificació i anàlisi de les xarxes comunicatives internes
 - 2.2.3.15.1. Interpersonal
 - 2.2.3.15.1.1. Vertical
 - 2.2.3.15.1.1.1. Descendent
 - 2.2.3.15.1.1.2. Ascendent
 - 2.2.3.15.1.2. Horitzontal
 - 2.2.3.15.1.3. Transversal
 - 2.2.3.15.1.4. Construcció d'un mapa de relleus dels públics interns
 - 2.2.3.15.1.5. Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.15.1.6. Redacció d'informes
 - 2.2.3.15.2. Intragrupal
 - 2.2.3.15.2.1. Vertical
 - 2.2.3.15.2.1.1. Descendent
 - 2.2.3.15.2.1.2. Ascendent

- 2.2.3.15.2.2. Horitzontal
- 2.2.3.15.2.3. Transversal
- 2.2.3.15.2.4. Construcció d'un mapa de relleus dels públics interns
- 2.2.3.15.2.5. Elaboració de conclusions
- 2.2.3.15.2.6. Redacció d'informes
- 2.2.3.15.3. Intergrupals
 - 2.2.3.15.3.1. Vertical
 - 2.2.3.15.3.1.1. Descendent
 - 2.2.3.15.3.1.2. Ascendent
 - 2.2.3.15.3.2. Horitzontal
 - 2.2.3.15.3.3. Transversal
 - 2.2.3.15.3.4. Construcció d'un mapa de relleus dels públics interns
 - 2.2.3.15.3.5. Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.15.3.6. Redacció d'informes
- 2.2.3.16. Identificació i anàlisi de les xarxes comunicatives externes
 - 2.2.3.16.1. Interpersonal
 - 2.2.3.16.1.1. Construcció d'un mapa de relleus dels públics externs
 - 2.2.3.16.2. Intragrupals
 - 2.2.3.16.2.1. Construcció d'un mapa de relleus dels públics externs
 - 2.2.3.16.3. Intergrupals
 - 2.2.3.16.3.1. Construcció d'un mapa de relleus dels públics externs
 - 2.2.3.16.4. Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.16.5. Redacció d'informes
- 2.2.3.17. Identificació i anàlisi de l'extensió, les cobertures, els mitjans/suports i els fluxos comunicatius interns
 - 2.2.3.17.1. Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.17.2. Redacció d'informes
- 2.2.3.18. Identificació i anàlisi de l'extensió, les cobertures, els mitjans/suports i els fluxos comunicatius externs
 - 2.2.3.18.1. Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.18.2. Redacció d'informes

- 2.2.3.19.** Identificació i anàlisi de líders d'opinió interns
 - 2.2.3.19.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.19.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.20.** Identificació i anàlisi de líders d'opinió externs
 - 2.2.3.20.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.20.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.21.** Identificació i anàlisi de relleus interns
 - 2.2.3.21.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.21.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.22.** Identificació i anàlisi de relleus externs
 - 2.2.3.22.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.22.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.23.** Elaboració de conclusions generals
- 2.2.3.24.** Redacció d'informes generals
- 2.2.3.25.** Construcció d'un mapa de xarxes comunicatives internes (quantitat/qualitat, obertura/confiança, retroalimentació (*feedback*), etc.)
 - 2.2.3.25.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.25.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.26.** Construcció d'un mapa de xarxes comunicatives externes (quantitat/qualitat, obertura/confiança, retroalimentació (*feedback*), etc.)
 - 2.2.3.26.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.26.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.27.** Construcció d'un mapa d'extensió, mitjans/suports, canals, cobertures i fluxos de comunicació interns
 - 2.2.3.27.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.27.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.28.** Construcció d'un mapa d'extensió, mitjans/suports, canals, cobertures i fluxos de comunicació externs
 - 2.2.3.28.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.28.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.29.** Construcció d'un mapa de posicionament de xarxes comunicatives internes —quantitat/qualitat, obertura/confiança, retroalimentació (*feedback*), etc. (avantatges competitiu i analogies i diferències dels competidors) (*benchmarking*)

- 2.2.3.29.1.** Elaboració de conclusions
- 2.2.3.29.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.30.** Construcció d'un mapa de posicionament de xarxes comunicatives externes —quantitat/qualitat, obertura/confiança, retroalimentació (*feedback*), etc. (avantatges competitius i analogies i diferències dels competidors) (*benchmarking*)
 - 2.2.3.30.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.30.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.31.** Construcció d'un mapa de posicionament d'extensió, mitjans/suports, canals, cobertures i fluxos de comunicació de l'entorn competitiu (avantatges competitius i analogies i diferències dels competidors) (*benchmarking*)
 - 2.2.3.31.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.3.31.2.** Redacció d'informes
- 2.2.3.32.** Anàlisi dels diversos mapes
- 2.2.3.33.** Elaboració de conclusions generals
- 2.2.3.34.** Redacció d'informe general
- 2.2.4.** Auditoria social (relacions)
 - 2.2.4.1.** Determinació d'un disseny d'estudi
 - 2.2.4.2.** Establiment d'objectius
 - 2.2.4.3.** Definició de les variables
 - 2.2.4.4.** Construcció d'hipòtesis
 - 2.2.4.5.** Establiment de l'univers
 - 2.2.4.6.** Determinació de la mostra
 - 2.2.4.7.** Disseny del treball de camp (observació participant, qüestionaris, reunió de grup (*focus group*), entrevistes en profunditat, dinàmica de grups, índex de comprensió, anàlisi de continguts, etc.)
 - 2.2.4.8.** Càlcul de fiabilitat
 - 2.2.4.9.** Pretest
 - 2.2.4.10.** Anàlisi i valoració del pretest
 - 2.2.4.11.** Introducció de possibles modificacions/ajustaments
 - 2.2.4.12.** Execució del treball de camp
 - 2.2.4.13.** Tabulació de dades
 - 2.2.4.14.** Obtenció, interpretació i anàlisi dels resultats de la investigació

- 2.2.4.15.** Determinació i anàlisi de les xarxes de relacions internes
 - 2.2.4.15.1.** Interpersonal
 - 2.2.4.15.1.1.** Vertical
 - 2.2.4.15.1.1.1.** Descendent
 - 2.2.4.15.1.1.2.** Ascendent
 - 2.2.4.15.1.2.** Horitzontal
 - 2.2.4.15.1.3.** Transversal
 - 2.2.4.15.1.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.4.15.1.5.** Redacció d'informes
 - 2.2.4.15.2.** Intragrupal
 - 2.2.4.15.2.1.** Vertical
 - 2.2.4.15.2.1.1.** Descendent
 - 2.2.4.15.2.1.2.** Ascendent
 - 2.2.4.15.2.2.** Horitzontal
 - 2.2.4.15.2.3.** Transversal
 - 2.2.4.15.2.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.4.15.2.5.** Redacció d'informes
 - 2.2.4.15.3.** Intergrupal
 - 2.2.4.15.3.1.** Vertical
 - 2.2.4.15.3.1.1.** Descendent
 - 2.2.4.15.3.1.2.** Ascendent
 - 2.2.4.15.3.2.** Horitzontal
 - 2.2.4.15.3.3.** Transversal
 - 2.2.4.15.3.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.4.15.3.5.** Redacció d'informes
- 2.2.4.16.** Determinació i anàlisi de les xarxes de relacions externes
 - 2.2.4.16.1.** Interpersonal
 - 2.2.4.16.2.** Intragrupal
 - 2.2.4.16.3.** Intergrupal
 - 2.2.4.16.4.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.4.16.5.** Redacció d'informes
- 2.2.4.17.** Elaboració de conclusions generals
- 2.2.4.18.** Redacció d'informe general
- 2.2.4.19.** Construcció d'un mapa de les xarxes de relacions internes de l'organització (aliances internes)

- 2.2.4.19.1.** Elaboració de conclusions
- 2.2.4.19.2.** Redacció d'informes
- 2.2.4.20.** Construcció d'un mapa de les xarxes de relacions externes de l'organització (aliances externes)
 - 2.2.4.20.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.4.20.2.** Redacció d'informes
- 2.2.4.21.** Construcció d'un mapa de posicionament de les xarxes externes de l'entorn competitiu (avantatges competitiu i analogies i diferències dels competidors) (*benchmarking*)
 - 2.2.4.21.1.** Elaboració de conclusions
 - 2.2.4.21.2.** Redacció d'informes
- 2.2.4.22.** Anàlisi dels diversos mapes
- 2.2.4.23.** Elaboració de conclusions generals
- 2.2.4.24.** Redacció d'un informe general

3. Anàlisi estratègica

- 3.1.** Tabulació creuada de les informacions obtingudes en els diversos mapes obtinguts i anàlisi multivariable de les dades (variables i ítems)
- 3.2.** Validació de les dades obtingudes
- 3.3.** Anàlisi dels processos d'influència
- 3.4.** Identificació i selecció de les zones prioritàries d'intervenció estratègica en cadascun dels mapes (temes vigents, temes emergents, escenaris d'intervenció, percepcions/actituds i relacions dels públics —latents, conscients i actius—, i situació comunicacional)
- 3.5.** Construcció d'un nou mapa resultat de la tabulació creuada i de l'anàlisi multivariable
- 3.6.** Anàlisi del nou mapa
- 3.7.** Elaboració de conclusions
- 3.8.** Redacció d'informes

4. Diagnòstic de situació

- 4.1.** Identificació del diagnòstic de situació

4.1.1. Problemes

4.1.2. Oportunitats

4.2. Redacció de l'informe de conclusions finals de diagnòstic

5. (Opcionalment:) *Confecció d'un briefing (brief) que estableixi els problemes de comunicació i els objectius a assolir (únicament en el cas de contractar una agència o consultora externa)*

Etapa núm. 2: Estratègia (presa de decisions)

1. *Identificació i anàlisi del problema o de l'oportunitat*¹³ *de comunicació*
 - 1.1. General: mescla de totes les variables rellevants/prioritàries
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 1.2. Per temes vigents prioritaris
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 1.3. Per temes emergents prioritaris
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 1.4. Per escenaris prioritaris
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 1.5. Per percepcions/actituds de grups de públics rellevants (*stakeholders*)
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 1.6. Per percepcions/actituds de públic rellevant a públic rellevant
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 1.7. Per relacions de grups de públics rellevants (*stakeholders*)
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals

13. Destaquem el caire proactiu de la planificació estratègica, i tanmateix de la comunicació concebuda estratègicament, que no persegueix únicament evitar possibles conflictes futurs. Per tant, com a conseqüència de la investigació sistemàtica, podran detectar-se nous problemes a resoldre —i, per tant, s'activaran els plantejaments estratègics corresponents— i, tanmateix, noves oportunitats que poden, alhora, posar en marxa els motors estratègics de la funció en línia.

- 1.8. Per relacions de públic rellevant a públic rellevant
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional
- 1.9. Per situació comunicacional prioritària
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional
- 1.10. Anàlisi i elaboració de conclusions
- 1.11. Redacció d'informes
2. *Recordatori de les polítiques comunicatives corporatives prioritàries*
 - 2.1. Polítiques de comunicació interna
 - 2.2. Polítiques de comunicació externa
3. *Formulació, anàlisi i selecció de les metes¹⁴ i dels objectius estratègics de comunicació¹⁵*
 - 3.1. General: mescles de totes les variables rellevants/prioritàries
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional
 - 3.2. Per temes vigents prioritari
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional
 - 3.3. Per temes emergents prioritari
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional
 - 3.4. Per escenaris prioritari
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional
 - 3.5. Per percepcions/actituds de grups de públics rellevants —latents, conscients i actius
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional
 - 3.6. Per percepcions/actituds de públic rellevant a públic rellevant —latents, conscients i actius
→ inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisional

14. Per a una més àmplia informació sobre les diferències entre objectius i metes, vegeu G. M. Broom i D. M. Dozier (1990), p. 40-42.

15. Els objectius estratègics tindran un nivell més o menys abarcorador en funció del nivell jeràrquic al qual corresponguin: corporatiu o funcional (vegeu S. D. Ferguson, 1999, p. 24 i s.). Libaert considerarà els últims com a integrants de l'«enfocament divisional» o «enfocament horitzontal per divisions» (vegeu Th. Libaert, 2000, p. 80-100).

- 3.7. Per relacions de grups de públics rellevants —latents, conscients i actius
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 3.8. Per relacions de públic rellevant a públic rellevant —latents, conscients i actius
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 3.9. Per situació comunicacional prioritària
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 3.10. Precalendarització dels objectius
 - 3.10.1. Llarg termini
 - 3.10.2. Mitjà termini
 - 3.10.3. Curt termini
 - 3.11. Anàlisi i elaboració de conclusions
 - 3.11.1. Objectius funcionals
 - 3.11.2. Objectius operacionals
 - 3.11.3. Objectius d'eficiència
 - 3.12. Redacció d'informes
- 4. *Identificació i selecció dels públics clau (stakeholders)*
 - 4.1. Grups de públics clau —latents, conscients i actius
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
 - 4.2. Públics clau individuals —latents, conscients i actius
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
- 5. *Identificació i selecció dels escenaris clau d'intervenció*¹⁶
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
- 6. *Identificació i selecció dels temes clau (issues)*
 - 6.1. Temes vigents clau
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals

16. Vegeu J. García Jiménez (1998), p. 125.

- 6.2. Temes emergents clau
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
- 7. *Identificació i selecció de les situacions comunicacionals clau*
 - inici de possibles bifurcacions en una o més branques decisionals
- 8. *Identificació i definició de la presa de posició corporativa*
 - 8.1. Elaboració de conclusions
 - 8.2. Redacció d'informes
- 9. *Establiment de les prioritats en l'agenda*
 - 9.1. Elaboració de conclusions
 - 9.2. Redacció d'informes
- 10. *Elaboració de conclusions generals*
- 11. *Redacció d'informes generals*
- 12. *Estratègies comunicatives*
 - 12.1. Identificació d'estratègies
 - 12.2. Selecció d'estratègies
 - 12.3. Combinació d'estratègies
 - 12.4. Elaboració de conclusions
 - 12.5. Adopció d'estratègies
 - 12.6. Redacció d'informes
- 13. *Preparació dels missatges*
 - 13.1. Disseny de les idees força
 - 13.1.1. Principal
 - 13.1.2. Secundàries
 - 13.2. Construcció dels missatges clau corresponents a cada idea força (principal i secundàries) i de possibles submissatges específics¹⁷
 - 13.2.1. Trobar fonts de informació —primàries i secundàries— per a orientar i sostenir el discurs
 - 13.2.2. Adreçar-se a fonts especialitzades (experts)

17. Alguns autors aconsellen construir en aquesta etapa submissatges clau adaptats a cada tipologia específica de públic. Vegeu J. García Jiménez (1998), p. 125; A. Gregory (2000), p. 46; N. R. Nager i T. H. Allen (1984).

- 13.2.3.** Determinar to i estil
 - 13.2.4.** Redacció de textos
 - 13.2.5.** Elecció de possibles elements de suport gràfic i/o audiovisual
 - 13.2.6.** Comunicació no verbal (en comunicació interpersonal)
 - 13.2.7.** Verificar l'adequació a l'audiència (comprensibilitat)
 - 13.2.8.** Redacció d'informes
- 14.** *Selecció de mitjans i suports de comunicació (propis i aliens)*
 - 14.1.** Extensió
 - 14.2.** Cobertura
 - 14.3.** Canals
 - 14.4.** Intensitat
 - 14.5.** Freqüència
 - 14.6.** Fluxos
 - 14.7.** Elaboració de conclusions
 - 14.8.** Redacció d'informes
- 15.** *Elecció de les tàctiques de comunicació*
 - 15.1.** Tàctiques de suport al departament de màrqueting (*marketing communication*)
 - 15.2.** Tàctiques de suport a altres àrees funcionals
 - 15.3.** Tàctiques corporatives
 - 15.4.** Elaboració de conclusions
 - 15.5.** Redacció d'informes
- 16.** *Elecció de les eines de comunicació (per a cadascuna de les tàctiques)*
 - 16.1.** Elaboració de conclusions
 - 16.2.** Redacció d'informes
- 17.** *Disseny i redacció del 1r esborrany del pla d'acció (activitat executiva)*
 - 17.1.** Elaboració de conclusions
 - 17.2.** Redacció d'informes
- 18.** *Assignació de persones responsables (capital humà)*
 - 18.1.** Elaboració de conclusions
 - 18.2.** Redacció d'informes

19. *Confecció del calendari d'actuació (seqüències temporals grafiades en graf (grafo) PERT o en diagrama de Gantt o en cronogrames)*
 - 19.1. A curt termini
 - 19.2. A mitjà termini
 - 19.3. A llarg termini
 - 19.4. Elaboració de conclusions
 - 19.5. Redacció d'informes

20. *Avaluació inicial de costos econòmics*
 - 20.1. Elaboració de conclusions
 - 20.2. Redacció d'informes

21. *Confecció del pressupost definitiu (assignació de recursos)*
 - 21.1. Econòmic
 - 21.2. Tècnic
 - 21.3. Tecnològic
 - 21.4. Humà
 - 21.4.1. Capital motivacional
 - 21.5. Elaboració de conclusions
 - 21.6. Redacció d'informes

22. *Selecció dels criteris, mètodes i eines d'avaluació d'eficàcia i eficiència i dels indicadors de control dels resultats finals (respecte a l'assoliment dels objectius inicialment plantejats)*
 - 22.1. Elaboració de conclusions
 - 22.2. Redacció d'informes

23. *Redacció del 2n esborrany del pla d'acció (opcional)*

24. *Implementació d'un test (a petita escala) (opcional)*
 - 24.1. Anàlisi i valoració dels resultats del test
 - 24.2. Elaboració de conclusions
 - 24.3. Introducció de possibles modificacions/ajustaments en funció dels resultats del test
 - 24.4. Redacció d'informes

25. *Redacció del document definitiu del pla d'acció*

26. *Presentació del plantejament estratègic a l'alta direcció i negociació de la seva aprovació*

- 26.1. Elaboració de conclusions
- 26.2. Redacció d'informes
- 27. *Assessorament a l'alta direcció en la presa de decisions respecte a possibles canvis a introduir en les polítiques comunicatives corporatives*
 - 27.1. Elaboració de conclusions
 - 27.2. Redacció d'informes
- 28. *Difusió del plantejament estratègic a la totalitat dels públics interns*
 - 28.1. Elaboració de conclusions
 - 28.2. Redacció d'informes

Etapa núm. 3: Tàctica (acció executiva)

- 1. *Execució del pla d'acció*
 - 1.1. Elaboració de conclusions
- 2. *Finalització del pla d'acció*
 - 2.1. Elaboració de conclusions
- 3. *Redacció d'informes*

Etapa núm. 4: Avaluació i control de resultats

- 1. *Execució de l'avaluació final*
 - 1.1. Elaboració de conclusions
- 2. *Execució del control final (mesura de resultats)*
 - 2.1. Elaboració de conclusions
- 3. *Anàlisi de resultats (assoliment dels objectius previstos respecte a la disminució o eliminació del problema de comunicació)*
 - 3.1. Eficàcia
 - 3.2. Eficiència
 - 3.3. Adaptabilitat
 - 3.4. Rendibilitat econòmica
 - 3.5. Elaboració de conclusions

4. *Redacció d'un informe final del que s'ha assolit en relació amb els objectius inicials (reducció de bretxes o gaps) i de recomanacions a implementar*
5. *Presentació dels resultats finals a l'alta direcció*
 - 5.1. Elaboració de conclusions
 - 5.2. Redacció d'informes
6. *Presentació dels resultats finals als públics implicats*
 - 6.1. Elaboració de conclusions
 - 6.2. Redacció d'informes
7. *Inici dels preparatius per al plantejament d'un nou pla estratègic*
 - 7.1. Elaboració de conclusions
 - 7.2. Redacció d'informes

Etapes núm. 1 a núm. 4: Contingència sistemàtica (acció prossecutiva)

— *Supervisió sistemàtica (mesures periòdiques de revisió del pla durant la seva execució)*

- Elaboració de conclusions
- Redacció d'informes

— *Introducció de possibles modificacions si s'observen desviacions respecte als objectius a assolir, o canvis en issues, o als mapes d'escenaris, o als mapes de percepcions dels públics, etc.)*

- Elaboració de conclusions
- Redacció d'informes

— *Verificació permanent de la correcta retroalimentació (feedback)*

- Elaboració de conclusions
- Redacció d'informes

— *Verificació permanent del procés comunicacional/relacional entre l'organització i els seus públics, amb la finalitat de detectar possibles situacions no desitjades i posar en alerta l'alta direcció, en cas de necessitat*

- Elaboració de conclusions
- Redacció d'informes

- *Introducció de possibles ajustaments produïts per desviaments en qualsevol de les etapes del model estratègic*
 - Elaboració de conclusions
 - Redacció d'informes

- *Revisió permanent i possible actualització del pressupost disponible*
 - Elaboració de conclusions
 - Redacció d'informes

- *Revisió permanent i possible actualització del calendari*
 - Elaboració de conclusions
 - Redacció d'informes

- *Continuació de l'execució del pla, seguiment avaluatiu i introducció de noves possibles modificacions i/o ajustaments, si escau*
 - Elaboració de conclusions
 - Redacció d'informes

Bibliografia

- BELASEN, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- BERGE, D. T. (1990). *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. Cambridge (MA): Basil Blackwell.
- BROOM, G.; DOZIER, D. (1990). *Using research in public relations: Applications to program management*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall. [1a ed., 1989]
- DAVIS, A. (2004). *Mastering public relations*. Hampshire: Houndmills. [2a ed., 2007]
- DEWEY, J. (1927). *The public and its problems*. Chicago: Swallow.
- ELIZALDE, L. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- FERGUSON, S. D. (1999). *Communication planning: An integrated approach*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- FOMBRUN, C. (1995). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- GREGORY, A. (2000). *Planning and managing public relations campaigns*. 2a ed. Londres: Kogan Page. [1a ed., 1996]
- GRUNIG, J. E. (1978). «Defining Publics in Public Relations: The Case of a Suburban Hospital». *Journalism Quarterly*, núm. 55, p. 109-118.
- (1983). «Communication Behaviors and Attitudes of Environmental Publics: Two Studies». *Journalism Monographs*, núm. 81, p. 9-16.
- HAINSWORTH, B. E.; WILSON, L. J. (1992). «Strategic Programm Planning». *Public Relations Review*, núm. 18, p. 9-15.
- KOTTER, J. P. (1991). «El directivo como líder y como ejecutivo». *Harvard-Deusto Business Review* (1r trimestre).
- LIBAERT, Th. (2000). *Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise*. París: Dunod. [Tradució al castellà: *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Mèxic: Limusa, 2005]
- MARSTON, J. (1963). *The nature of Public Relations*. Nova York: McGraw Hill.
- MERCADO, S. (1990). *¿Cómo hacer una tesis?: Tesinas, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías*. Mèxic: Limusa.
- NAGER, N.; ALLEN, T. H. (1984). *Public relations management by objectives*. Lanham (Maryland): University Press of America; Nova York: Longman.
- PÉREZ, R. Alberto (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- SALAS NESTARES, M^a I. de (2001). «Las fronteras de la comunicación estratégica (II). El s. XX: Comunicación Persuasiva, Publicidad y Relaciones Públicas». A: ALBERTO PÉREZ, R. [ed.]. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- XIFRA, J. (1998). *Lobbying*. Barcelona: Gestión 2000.