



**LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.  
ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS,  
DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y  
ENERGÍA ELÉCTRICA EN ESPAÑA**

**Andrea Oliveira Dos Santos**

**Dipòsit Legal: T. 62-2013**

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

TESIS DOCTORAL  
Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACION  
DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA  
DE LAS RELACIONES PUBLICAS  
ESTUDIO DE LOS PUBLICOS EN LAS EMPRESAS  
PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS  
Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL  
Y ENERGIA ELÉCTRICA EN ESPAÑA

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA

Andrea Oliveira Dos Santos

Dipòsit Legal: T. 62-2013

Andrea Oliveira dos Santos

**LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS. ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS  
EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS  
NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA EN ESPAÑA**

TESIS DOCTORAL

Dirigida por el Dr. Paul Capriotti Peri y la Dra. Catalina Matilla Serrano

Departament d'Estudis de Comunicació.



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona, 2012

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA

Andrea Oliveira Dos Santos

Dipòsit Legal: T. 62-2013



UNIVERSITAT  
ROVIRA I VIRGILI

Departament d'Estudis de Comunicació

Universitat Rovira i Virgili

Campus Catalunya

Avinguda Catalunya 35

43002 Tarragona

Doy constancia que este trabajo, titulado «Los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España» que presenta Andrea Oliveira dos Santos para la obtención del título de Doctor, se ha realizado bajo mi dirección en el Departament d'Estudis de Comunicació de esta universidad.

Tarragona, 30 de julio de 2012

El director de la tesis doctoral

La codirectora de la tesis doctoral

Paul Capriotti Peri

Catalina Matilla Serrano

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA

Andrea Oliveira Dos Santos

Dipòsit Legal: T. 62-2013

# Índice

Resumen.....	11
Agradecimientos.....	15
Introducción.....	17
A. Justificación del tema.....	17
B. Objetivos de la tesis doctoral.....	18
C. Estructura y organización de la tesis.....	19
C.1. Marco teórico de referencia.....	19
C.2. Estudio empírico.....	20
PARTE 1. Marco teórico de referencia.....	23
Los públicos en las perspectivas teóricas de las relaciones públicas.....	25
1.1. Los objetivos globales de las relaciones públicas: dos formas de contemplar los públicos en la disciplina.....	27
1.2. Los públicos en las perspectivas teóricas de las relaciones públicas centradas en las organizaciones: la perspectiva organizacional.....	32
1.2.2. Perspectiva sistémica.....	37



1.2.2.1 El modelo bidireccional simétrico como modelo para la reducción de conflictos .....	41
1.2.2.2 La teoría de los juegos y la teoría de las relaciones públicas .....	44
1.2.2.3 El modelo bidireccional simétrico de motivación mixta .....	48
1.2.3. La perspectiva relacional.....	50
1.2.3.1. Las «relaciones» en las relaciones públicas.....	53
1.2.3.2. Modelo de relación organización-público .....	54
1.2.3.3. Definiciones de «relaciones» en las relaciones públicas .....	56
1.3. De la comunicación a la relación con los públicos .....	59
1.3.1. La adopción de una definición de relaciones públicas .....	63
1.4. Ideas clave del capítulo.....	66
Conceptualización y clasificación de los públicos en las relaciones públicas.....	69
2.1. La terminología asociada a la concepción de públicos en las relaciones públicas.....	70
2.1.1. El término «público» en las ciencias sociales .....	70
2.1.2. La diversidad terminológica de la concepción de públicos en las relaciones públicas.....	74
2.1.2.1. Los públicos .....	77
2.1.2.2. El público .....	80
2.1.2.3. La opinión pública .....	81
2.1.2.4. Otras expresiones .....	84
2.1.2.4.1. La audiencia .....	84
2.1.2.4.2. El interés público .....	86
2.1.2.4.3. El entorno .....	88
2.1.2.5. El término stakeholders en la terminología de públicos en relaciones públicas.....	90
2.2. El concepto de públicos en las relaciones públicas .....	96
2.2.1 Los públicos como colectivos identificados por la organización .....	96
2.2.2 El público como colectivo cuyos miembros poseen características en común .....	97
2.2.3. El público como colectivo con capacidad para influenciar los objetivos de la organización .....	98
2.2.4. El público como colectivo situacional .....	99
2.2.5. El público como colectivo que se relaciona con la organización.....	103
2.3. Clasificación de los públicos en las relaciones públicas .....	106
2.3.1. La identificación de los públicos de la organización.....	107
2.3.1.1. En función de la posición que ocupan en relación con el tipo de interés en la organización: mapa de públicos .....	107
2.3.1.2. En función de la posición con relación a los límites de la organización .....	109
2.3.1.3. En función del grado de poder para influir en la organización.....	112
2.3.1.4. En función de su nivel de actividad conductual .....	113

2.3.1.5. En función de su estatus en relación con la organización .....	115
2.3.1.6. A partir del vínculo o la relación con la organización.....	116
2.3.1.7. A partir de una combinación de criterios .....	116
2.3.2. Jerarquización de los públicos: el grado de importancia para la organización .....	119
2.4. Ideas clave del capítulo.....	122
Los públicos en la etapa de investigación de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas .....	125
3.1. La planificación estratégica de las relaciones públicas .....	126
3.1.1.1. La investigación como primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas .....	131
3.2. Los públicos y los modelos de investigación en la planificación estratégica de relaciones públicas .....	136
3.2.1.1. La investigación de issues .....	139
3.2.1.2 La investigación de opinión pública .....	143
3.2.2. Auditorías para el diagnóstico de percepciones.....	145
3.2.2.1. La auditoría de percepciones de los públicos internos .....	146
3.2.2.2. La auditoría de percepciones de los públicos externos.....	148
3.2.3. Auditorías para el diagnóstico de la comunicación.....	150
3.2.3.1. La auditoría de comunicación interna .....	150
3.2.3.2. La auditoría de comunicación externa.....	152
3.2.4. Auditorías para los diagnósticos sociales.....	153
3.2.4.1. La auditoría de responsabilidad social corporativa .....	153
3.3. Los públicos en la etapa de investigación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas.....	155
3.3.2. Tipología de auditorías aplicadas a los públicos.....	162
3.4. Ideas clave del capítulo.....	167
Conclusiones del marco teórico.....	169
PARTE 2. Estudio empírico .....	173
Objetivos, hipótesis y metodología del estudio empírico .....	175
4.1 Contexto del sector de las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España.....	175
4.1.1. La energía eléctrica en España .....	176
4.1.2. La energía del gas natural en España .....	178
4.2. Objetivos e hipótesis del estudio empírico.....	180
4.2.1. Objetivo global.....	180
4.2.2. Objetivos específicos e hipótesis .....	181
4.3. Metodología de la investigación empírica .....	183

4.3.1. El corpus de la investigación y la selección de la muestra .....	183
4.3.2. Preparación del instrumento de medida.....	184
4.3.3. Administración del cuestionario.....	190
4.3.4. Codificación de los datos y resultados .....	192
Resultados del estudio empírico y comprobación de las hipótesis.....	193
5.1. Perfil general las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España.....	193
5.2. Nivel de actividad o de pasividad de los públicos.....	194
5.2.1. Resultados.....	195
5.2.2. Discusión de los resultados y comprobación de las hipótesis .....	196
5.3. Concepción de los públicos .....	198
5.3.2. Discusión de los resultados y comprobación de hipótesis .....	204
5.3.2.1. La diversidad terminológica .....	204
5.3.2.2. La identificación de los públicos.....	206
5.3.2.3. La jerarquización de los públicos.....	208
5.3.2.4. Públicos estratégicos versus esfuerzo comunicativo.....	209
5.4. Investigación de los públicos .....	213
5.4.2.1. La identificación de los públicos.....	216
5.4.2.2. La investigación de los públicos .....	219
5.4.2.3. La investigación versus públicos estratégicos.....	220
Conclusiones del estudio empírico.....	225
Conclusiones Finales .....	229
Líneas de investigación futuras.....	233
Bibliografía.....	235
Anexo I: Cuestionario.....	255
Índice de figuras.....	259
Índice de tablas.....	261

## Resumen

El análisis de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas resulta crucial para el diseño de las estrategias de comunicación en las organizaciones. La literatura especializada reconoce esta importancia, pero plantea diversos modos de analizar dichos colectivos; suele realizarse un análisis superficial o fragmentario y escasean los autores que construyen un amplio marco de análisis. Este estudio empírico revisa la noción que tienen los departamentos de comunicación del sector energético en España sobre los públicos y su investigación en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Los principales resultados del estudio empírico revelan la existencia de una dicotomía en la concepción de los públicos: colectivos activos y específicos *versus* colectivos pasivos y masificados. Asimismo, en los casos en que se analizan los públicos, el análisis no se orienta hacia su identificación con el objetivo de elaborar programas de comunicación de mayor rigor estratégico.

## Abstract

The analysis of the public in the first stage of the strategic planning of public relations is vital for the design of communication strategies in organizations. Although the literature acknowledges this importance, it raises several ways of analyzing these groups, usually performed superficially or fragmentary and only few authors construct a broad framework of analysis. This current empirical study reviews the notion that communication departments of the energy sector in Spain have about the public and its analysis in the process of strategic decision making. The main results of the empirical study reveal a dichotomy in the conception of publics: active and specific collectives *versus* passive and massified collectives. Moreover, in cases where publics are analyzed, the analysis is not directed towards its identification with the objective of developing communication programs of greater strategic rigor.

## Resum

L'anàlisi dels públics dins de la primera etapa de la planificació estratègica de les relacions públiques és crucial per al disseny de les estratègies de comunicació en les organitzacions. La literatura especialitzada reconeix aquesta importància, però planteja diverses formes d'analitzar els esmentats col·lectius; les anàlisis acostumen a ser superficials o fragmentaris i són pocs els autors que construeixen un ampli marc d'anàlisi. Aquest estudi empíric revisa la noció que tenen els departaments de comunicació del sector energètic a Espanya sobre els públics i la seva investigació en el procés de presa de decisions estratègiques. Els principals resultats de l'estudi revelen l'existència d'una dicotomia en la concepció dels públics: com col·lectius actius i específics o, per contra, com col·lectius passius i massius. A més, en els casos en que s'analitzen els públics, l'anàlisi no s'orienta cap a la seva identificació amb l'objectiu d'elaborar programes de comunicació de major rigor estratègic.

## Resumo

A análise dos públicos é peça fundamental na primeira etapa do planejamento estratégico das Relações Públicas dentro das organizações. Embora a literatura especializada reconheça a relevância do tema, a investigação dos públicos geralmente se realiza de maneira superficial ou fragmentada e são poucos os autores que constroem um marco teórico amplo dessa análise. O presente estudo empírico revisa a maneira em que os departamentos de comunicação do setor energético espanhol consideram os públicos e a sua investigação no processo decisório nas organizações. Os principais resultados sugerem existência de uma dicotomia na concepção dos públicos: coletivos ativos e específicos versus coletivos passivos e massificados. Paralelamente, o estudo desse setor demonstra que, nos raros casos em que a análise dos públicos efetivamente se leva a cabo, o objetivo não sempre corresponde à elaboração de programas de comunicação de um maior rigor estratégico a partir do processo de identificação desses coletivos.

«Cada um sabe a dor e a delicia de ser o que é»  
(Caetano Veloso)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Caetano Veloso, «Dom de iludir», *Totalmente Demais*, 1986.



## Agradecimientos

La premisa en el ámbito de las organizaciones y de las relaciones públicas de que el entorno es turbulento también podría aplicarse al proceso de desarrollo de una tesis doctoral. Son muchos los cambios que ocurren en la vida de una persona a lo largo de cinco años, muchos los obstáculos que tiene que superar y muchas las renunciaciones que debe hacer en el camino, pero también son muchas las agradables sorpresas que salen al paso.

Por ello, lo primero que deseo es expresar públicamente mi sincero agradecimiento a todas las personas que me han acompañado en este largo camino, sin las cuales este trabajo de investigación de doctorado no hubiera llegado a su fin.

En primer lugar, he de agradecer a la Universidad Rovira i Virgili, a la Facultad de Letras y, muy especialmente, a los profesores y compañeros del Departamento de Estudios de Comunicación por proporcionarme estímulos en el transcurso de esta investigación.

Además, me gustaría agradecer a todos los que, con muestras de afecto, me han animado a seguir cuando las fuerzas parecían abandonarme. A mi familia de Brasil: a Cacis, mi madre. A Paty y Carol,



mis hermanas, «*nós três, sempre*» y a mis abuelos: Codó y Albertão (*in memoriam*). A mi familia en el resto del mundo, mis amigos queridos y, en especial, a Pretinho, Duduzão, Paquito, Noca, Teca, Ana, Simone, Bea, Lis, Patri, Monika, Miss Kiss, Sawako, Evelyn, Gui, Fer, Maré, Isa, Gi, Lindsay, Ster, Tai, Lico y Jordi.

Por sus valiosos comentarios e inestimables préstamos y obsequios bibliográficos, gracias a los doctores Fernando Masip, Denis Hilton y Guaraci Adeodato.

Un agradecimiento especial a mis queridos amigos Giovanna de Luca, Anderson Requião Bittencourt y Michele Giroto, por las horas dedicadas a solucionar todo tipo de problemas técnicos, logísticos e informáticos.

Por el diseño de la hermosa cubierta de esta tesis doctoral, un agradecimiento especial a mi querida amiga Belén Delpero, cuyo estilo al dar formas a las ideas siempre contempla el rasgo personal de quien las expresa.

Por colaborar en esta investigación, gracias a Marcelino Muñoz, Irene Bartol, Carmen Ferrer, Antoni Petit, directores de comunicación de las asociaciones APPA, ASEME, SEDIGAS y UNESA.

Mi agradecimiento se dirige también a todos aquellos profesionales de las relaciones públicas y la comunicación que han contestado a la encuesta que configura el trabajo de campo de esta tesis doctoral, sin cuya generosa aportación –en muchas ocasiones, de forma totalmente anónima– no habría podido llegar nunca a su fin.

Por último, mi reconocimiento a los doctores Paul Capriotti y Kathy Matilla, los directores de la tesis que, además de haberme transmitido los conocimientos necesarios para poder elaborar esta investigación, me han animado, cada uno a su manera, a seguir avanzando en esta larga caminata.

# Introducción

## A. Justificación del tema

Los públicos y las organizaciones son los dos colectivos fundamentales en la perspectiva de estudio predominante en el ámbito de las relaciones públicas. En este sentido, autores como Míguez González (2006: 72) ponen de manifiesto que la existencia de las relaciones públicas está vinculada al interés de las organizaciones por comunicarse o mantener relaciones con determinados públicos. Asimismo, la autora (2006) afirma que los públicos son colectivos esenciales para el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones. Este argumento se basa en el principio de que las acciones de los públicos pueden afectar al funcionamiento y a los objetivos de las organizaciones, como destacan algunos autores (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 1999 y 2005; Dozier *et al.*, 1995; Ledinghan y Bruning, 1998; Cutlip *et al.*, 2001). Así, las organizaciones necesitan conocer a los públicos y lo que piensan, con el fin de establecer con ellos vínculos que permitan satisfacer sus objetivos. Éste es el motivo por el que autores como Seitel (2002) o Castillo (2010) abogan por no

utilizar la expresión relaciones públicas, sino «relaciones con los públicos» para denominar la disciplina.

Además, como afirman algunos autores (Xifra, 1999; Matilla, 2007; Míguez González, 2007; Cutlip et al., 2001; Marca, 2011), los públicos desempeñan un cometido esencial en todas las etapas de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Dado que es necesario investigarlos para conocer o examinar sus conocimientos, opiniones o percepciones sobre un tema o una organización, la definición y la planificación de las estrategias de comunicación se establecen en función de las peculiaridades de los públicos. Las acciones del programa de comunicación que se llevan a cabo se dirigen hacia estos colectivos y la evaluación de la efectividad de un programa de comunicación se establece en gran medida a partir del análisis de sus opiniones y sus percepciones. De todas estas etapas, la investigación (y la investigación de los públicos en concreto) es clave en este proceso, ya que permite elaborar, mediante datos empíricos, un diagnóstico que se utilizará para sentar la bases del proceso de toma de decisiones, en definitiva, permite que esta planificación sea estratégica.

Según lo anteriormente expuesto, los públicos y el estudio de los mismos resultan de suma importancia para el diseño de las estrategias de comunicación de las organizaciones. La naturaleza crucial de los públicos en la toma de decisiones de la organización justifica su interés como objeto de estudio teórico-práctico en el ámbito de las relaciones públicas.

La relevancia que se concede a los públicos en la disciplina, nos ha conducido a plantearnos ciertas preguntas: ¿los públicos se consideran realmente colectivos activos en el proceso comunicacional, de influencia mutua, con la organización? ¿Cuáles han sido las aportaciones más relevantes de la investigación de los públicos a su conceptualización desde la perspectiva organizacional de las relaciones públicas? ¿Está consolidada la concepción de «públicos» como colectivos específicos capaces de influir en los objetivos organizacionales? La identificación y el estudio de los públicos durante la etapa de planificación de las relaciones públicas son elementos que permiten al profesional tomar decisiones estratégicas sobre las políticas de comunicación. Así pues, ¿podemos hablar de un consenso en la manera de identificar y estudiar estos colectivos en el proceso de toma de decisiones? Todos estos interrogantes han cimentado el objetivo general de esta tesis doctoral.

## B. Objetivos de la tesis doctoral

El objetivo general de esta tesis es analizar la importancia que las organizaciones otorgan a los públicos y al estudio de los mismos en la planificación estratégica de la comunicación y las relaciones públicas.

Con el fin de alcanzar este objetivo general, hemos planteado tres objetivos específicos:

- **Objetivo específico 1**, determinar el grado de actividad o pasividad que se atribuye a los públicos (en cuanto colectivo) dentro del proceso de influencia mutua con las organizaciones en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas.
- **Objetivo específico 2**, dilucidar cuál es la concepción de público que predomina en el campo de la comunicación y las relaciones públicas.
- **Objetivo específico 3**, analizar la identificación y la investigación de los públicos en la primera etapa del proceso de planificación estratégica de la comunicación y las relaciones públicas.

## C. Estructura y organización de la tesis

Para alcanzar los objetivos anteriores hemos estructurado esta tesis doctoral en dos grandes bloques:

- un marco teórico, que nos permitirá contextualizar los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas;
- el estudio empírico, que nos posibilitar aplicar los aspectos teóricos a una situación de *praxis* empresarial específica.

### C.1. Marco teórico de referencia

Hemos realizado una revisión exhaustiva de la literatura especializada para elaborar el marco teórico de esta tesis, sin el cual habría resultado imposible dar respuesta a los interrogantes que nos hemos planteado. A continuación detallaremos los contenidos de cada uno de los capítulos del marco teórico.

En el primer capítulo determinaremos el grado de actividad o pasividad que se atribuye a los públicos en las perspectivas teóricas de las relaciones públicas vinculadas a las organizaciones, análisis que concreta el primero de los tres objetivos específicos de la tesis. Haremos una extensa exposición de las perspectivas de las relaciones públicas, ocupándonos en concreto de la perspectiva organizacional, en la cual las relaciones públicas se consideran una función directiva. El motivo de esta acotación se debe a que, por un lado, es la perspectiva más antigua y la que más investigaciones ha generado en la disciplina, y, por otro, a que nuestro estudio se centrará en el análisis de los públicos, desde la perspectiva de los máximos responsables jerárquicos de la gestión de la comunicación de las organizaciones, en una de las etapas de la planificación estratégica de las relaciones públicas, la cual constituye un proceso clave de la gestión de las organizaciones en un entorno turbulento.

En el segundo capítulo, analizaremos la conceptualización predominante de «públicos» en la teoría de las relaciones públicas. Expondremos los principales sistemas de clasificación de los públicos para averiguar si la investigación de estos colectivos influye en las distintas propuestas de tipología de los públicos que se han planteado en la disciplina. Para ello, analizaremos la terminología con que se hace referencia al «sujeto receptor» en las definiciones de relaciones públicas. En función de este examen previo, y teniendo como referencia el trabajo de Míguez González (2006, 2007 y 2010), presentaremos las principales definiciones de públicos como colectivos específicos vinculados a las organizaciones en el ámbito de las relaciones públicas. Posteriormente, exploraremos los principales sistemas de clasificación de los públicos propuestos por los investigadores en el ámbito de las relaciones públicas. El examen de los métodos de clasificación nos permitirá verificar si la investigación de los públicos se tiene en cuenta en el desarrollo de dichas propuestas. Cabe destacar que la elección de la investigación de Míguez González (2006, 2007, 2010) como fundamento de este capítulo se debe a que es el primer y único estudio extenso y detallado de los públicos realizado en lengua castellana.

La manera en que los autores identifican y estudian los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas constituirá la materia del tercer capítulo de esta tesis. En él presentaremos los principales modelos de auditoría que se han creado en la disciplina y los relacionaremos con la identificación y el estudio de los públicos. Nos servirá de guía la investigación realizada por Cuenca (2009, 2010, 2012), cuyo trabajo sistematiza los modelos de auditorías, puesto que su investigación es actual y a la vez es el primero de estas características realizado en España. Sobre la base de las conclusiones del estudio de los públicos en los modelos de auditoría de las relaciones públicas, revisaremos cómo tiene lugar la identificación y el estudio de los públicos durante la etapa de investigación de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, teniendo como referencia el trabajo recopilatorio de modelos realizado por Matilla (2008) y ampliado por Marca (2011).

## C.2. Estudio empírico

Dependiendo de la perspectiva teórica, pero también del contexto organizacional concreto en el que se trabaje, la identificación y el estudio de los públicos no siempre se plantea de la misma manera en el proceso de planificación estratégica de las relaciones públicas. Por ello, en el estudio empírico de esta tesis doctoral, hemos planteado cómo se consideran los públicos y su investigación en el sector energético en España, en concreto en las empresas que producen, distribuyen y comercializan gas natural y energía eléctrica en territorio español.

La producción, distribución, transporte y suministro de energía son actividades estratégicas para cualquier país, ya que son esenciales para su funcionamiento y para el desarrollo competitivo de su economía. Debido a la importancia estratégica del sector, lo hemos elegido porque, a nuestro entender, en dicho sector, la gestión de la comunicación juega un *rol* crucial, así como la selección adecuada de sus públicos. Asimismo, hemos elegido este sector porque, tras una búsqueda en *Web*

*of Science*, no hemos identificado ningún estudio que hiciera referencia al cruce de los temas *publics audit*, *public relations* y *energy sector* o *gas sector* o *electricity sector*. Solamente hemos licalizado dos resultados, dos investigaciones, a partir del cruce de los temas *publics audit* y *public relations*; la primera investigación se centra en la auditoría como herramienta para evaluar los programas de comunicación desarrollados en el sector sanitario (Henderson, 2005) y la segunda estudia la identificación de los públicos estratégicos de las organizaciones a partir del análisis de los sitios webs corporativos de Fortune 500 (Kim *et al.*, 2010). Nuestro estudio, pues, supone una contribución original.

En el cuarto capítulo retomaremos los objetivos de la tesis para adaptarlos a la investigación empírica, presentaremos las hipótesis sobre los públicos y su investigación en las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural, y explicaremos la metodología aplicada en el estudio empírico.

En el quinto capítulo presentaremos las respuestas de las preguntas formuladas en el trabajo de campo, la discusión de dichos resultados, la verificación de las hipótesis y las conclusiones parciales del estudio de empírico.

Por último, expondremos las conclusiones finales de esta tesis doctoral, las posibles trayectorias de futuras investigaciones y la bibliografía utilizada. Los anexos pondrán fin al documento.



## PARTE 1

# Marco teórico de referencia





## CAPÍTULO 1

# Los públicos en las perspectivas teóricas de las relaciones públicas

Este capítulo tiene por objeto determinar el grado de pasividad o actividad que se han atribuido a los públicos en las diversas perspectivas teóricas de las relaciones públicas vinculadas a las organizaciones.

Podemos dividir las diferentes ópticas teóricas de la disciplina de las relaciones públicas en tres grandes planteamientos teóricos: el **organizacional**, el **retórico** y el **crítico**.

En el primero de estos planteamientos, el organizacional, las relaciones públicas se proponen como una función organizacional que gestiona las relaciones entre las organizaciones y sus públicos (que será el que adoptaremos en el presente trabajo). En el enfoque retórico, los discursos y sus significados constituyen el objeto de estudio de las relaciones públicas. Por último, identificamos un tercer planteamiento, crítico con el hecho de que, en la disciplina, las investigaciones estén

ancladas en la visión de las organizaciones y que propone que el estudio de las relaciones públicas se aleje de éstas.

Dentro del primer grupo (planteamiento organizacional) podemos diferenciar a su vez tres perspectivas distintas: la persuasiva, la sistémica y la relacional. En la **perspectiva persuasiva** se considera que el propósito de las relaciones públicas es persuadir en los públicos para que estén en sintonía con los intereses de las organizaciones. Según la **perspectiva sistémica**, el establecimiento de una comunicación bidireccional simétrica entre las organizaciones y sus públicos, como forma estratégica de reducción de conflictos entre ambas partes, determina la manera de concebir las relaciones públicas. En la **perspectiva relacional**, que amplía la perspectiva sistémica, las relaciones entre las organizaciones y sus públicos y su gestión se consideran el elemento central de la disciplina. Según estas tres perspectivas, los públicos son uno de los objetos centrales de estudio de la disciplina, pero solo en las dos últimas se consideran colectivos que se comunican activamente con las organizaciones en una relación de influencia mutua.

**Nuestro análisis se limita a las perspectivas que acabamos de describir, puesto que la planificación estratégica de las relaciones públicas constituye un instrumento crucial en el proceso de toma de decisiones de la organización.**

En el segundo gran grupo destacamos la **perspectiva retórica** de las relaciones públicas, cuyo objeto central de análisis es el estudio del discurso y sus significados<sup>3</sup>. Aunque no todos los autores que se incluyen en esta perspectiva (Heath, 1993 y 2001; Vasquez, 1993 y 1994; Karlberg, 1996; Starck y Kruckeberg, 2001; Hallahan, 2004) comparten la misma visión sobre la manera de entender el discurso y sus significados, todos coinciden en que estos son los dos elementos que debe contemplar el estudio de las relaciones públicas. De este modo, la perspectiva retórica defiende la idea de «comunidades», en detrimento de la idea de «públicos», como elemento central de la disciplina. Las comunidades se entienden como espacios simbólicos de interacción y generación conjunta de significados entre las organizaciones y los públicos (o entre las personas), donde se crea y se establece la implicación y la participación social. La idea de comunidad estaría basada en intereses sociales, culturales, políticos y económicos similares, lo que implica que los miembros de las comunidades se identifican con ellas, (Hallahan, 2004).

Por último, distinguimos el **enfoque crítico**<sup>4</sup> de las relaciones públicas (Holtzhausen, 2000; Ruler y Vercic, 2002; Holmström, 2004; Raupp, 2004; L'Etang, 2008), de origen más europeo, y al que pertenecen autores que discrepan de la idea de que las relaciones públicas deban centrarse en la supremacía de las organizaciones y proponen el análisis de la influencia de las relaciones públicas

---

<sup>3</sup> Hay autores (Vásquez, 1993; Botan y Soto, 1998) en el ámbito de las relaciones públicas que, aunque no utilicen el término retórica para calificar sus investigaciones, también contemplan el discurso o el significado como objeto de su investigación. Hemos preferido incluirlos en la perspectiva retórica, tal como hace Míguez González (2010), ya que se trata de una mera cuestión de matiz.

<sup>4</sup> El enfoque crítico englobaría las perspectivas postmodernista (Holtzhausen, 2000), reflexiva (Ruler y Vercic, 2002; Holmström, 2004) y la corriente de la «esfera pública» (Raupp, 2004). Como señala Míguez González (2006), «la clasificación de estas nuevas corrientes no resulta sencilla, porque muchas de ellas se solapan en gran parte de sus planteamientos, por lo que, aunque muchos teóricos hablan de varias perspectivas independientes, también es posible afirmar la existencia de una perspectiva crítica con distintas ramificaciones según los elementos a los que atienden» (Míguez González, 2006:41). Por ello, hemos utilizado la misma denominación que la autora (2006).

en procesos de cambio y legitimación social, estudian los puntos de vista de los distintos agentes sociales sobre un mismo tema, y creen que las organizaciones deben considerarse un elemento más del entorno. En esta **perspectiva crítica**, Raupp, (2004) afirma que la idea de públicos como uno de los objetos centrales de las relaciones públicas es incompleta, ya que deja en segundo plano el complejo proceso de formación de la opinión en las sociedades mediatizadas. Propone que el término «públicos» se complete con una dimensión social, e introduce el concepto «esfera pública» (Habermas) como objeto central de la disciplina<sup>5</sup>. La esfera pública consistiría, pues, en un espacio comunicativo de legitimación social, donde los ciudadanos debaten sobre temas de importancia pública e influyen en los procesos de discusión pública. Otros autores más rompedores, como Ruler y Vercic (2002) abogan directamente por la idea de «esfera pública» en detrimento de la idea de públicos, como uno de los objetos específicos de estudio.

## 1.1. Los objetivos globales de las relaciones públicas: dos formas de contemplar los públicos en la disciplina

Los públicos y su estudio constituyen un aspecto estratégico de la planificación comunicativa de las organizaciones, y la concepción que se tiene de ellos desde el ámbito de las relaciones públicas influye de manera significativa en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones. En razón de su importancia es natural que estos colectivos sean uno de los principales objetos de estudio de la disciplina, pero la manera de concebirlos ha cambiado en el curso del tiempo, a medida que la disciplina ha ido evolucionando y los autores han reflexionado sobre cuál es el modelo más adecuado para describir la práctica de las relaciones públicas. A continuación detallaremos los cambios que ha experimentado la concepción de los públicos a lo largo del tiempo, desde una breve descripción cronológica.

Entre 1850 y 1970, en los albores de la disciplina, los públicos se consideraban sujetos susceptibles de ser persuadidos por las prácticas de las relaciones públicas, para que apoyasen las decisiones de la organización. Es decir, se consideraban sujetos que cambian de opiniones y actitudes mediante el ejercicio de la comunicación y se moldean en función de los intereses de la organización.

A partir de 1970, según la perspectiva que hemos denominado sistémica, los públicos se considerarán sujetos que se manejan en función de sus propios intereses. A veces, tales intereses entran en conflicto con la organización y los públicos pueden emplear estrategias para influir en las organizaciones o llegar a un acuerdo con ellas. De este modo, las relaciones públicas juegan un papel fundamental en la búsqueda negociada del equilibrio entre los intereses de las dos partes. Es decir, los públicos se valoran como sujetos que cambian de comportamiento, pero que, a la vez, poseen la capacidad de hacer cambiar de opinión y de conducta a las organizaciones.

---

<sup>5</sup> La corriente de la «esfera pública», según Míguez González (2006), posee gran aceptación en el ámbito europeo como perspectiva de futuro en las investigaciones, pero no ocurre así en Estados Unidos.

A partir de la década de los noventa del siglo XX, se hace hincapié en la idea de que los públicos no solamente entran en conflicto con las organizaciones, sino que igualmente establecen alianzas con ellas en función de sus propios intereses. Ante las diferentes formas de considerar a los públicos, algunos investigadores en el campo de las relaciones públicas (Grunig y Hunt, 1984; Bruning y Ledinghan, 1999; Xifra, 1999; Cutlip *et al.*, 2001; Grunig, *et al.*, 2002; Xifra, 2003; Arceo Vacas, 2004; Míguez González, 2006; Matilla, 2008) argumentan que la evolución de la disciplina está vinculada, en gran medida, a la evolución de la concepción de los públicos<sup>6</sup>.

Debido a esta interdependencia, nos parece pertinente analizar previamente cómo se delimitan los objetivos de las relaciones públicas en relación con los públicos, a partir del estudio de las definiciones de éstas y vinculándolas con la forma de considerar los públicos en la disciplina. Para ello, hemos tomado como base los cuatro modelos para la práctica de las relaciones públicas de Grunig y Hunt (1984), el modelo de juegos de motivación mixta, propuesto por Murphy (1989; 1991), en combinación con el modelo bidireccional simétrico de motivación mixta elaborado por Dozier, Grunig y Grunig (1995) y el modelo relacional de Broom, Casey y Ritchey (1997), por tratarse de modelos fundamentales en las investigaciones vinculadas a las organizaciones.

Según dichos modelos, la práctica de las relaciones públicas tendría dos propósitos básicos: **la persuasión de los públicos** por parte de la organización (y aquí se encajarían los modelos del agente de prensa, de la información pública y de la comunicación bidireccional asimétrica, que estarían vinculados a la denominada perspectiva persuasiva) y **la influencia mutua**<sup>7</sup> entre la organización y los públicos (en el cual encajarían el modelo de juegos de motivación mixta, el modelo bidireccional simétrico de motivación mixta y el modelo relacional, que estarían asociados a la perspectiva sistémica y relacional de las relaciones públicas). Véase la Tabla 1.

---

<sup>6</sup> Esta cuestión también puede ser verificada en el análisis de la terminología utilizada en las definiciones de relaciones públicas para hacer referencia al "sujeto receptor" de la disciplina. No obstante, hemos preferido, por una cuestión estructural del trabajo, exponerlo en el capítulo 2 de esta investigación.

<sup>7</sup> Hemos optado por no utilizar la expresión «beneficio mutuo», sino la expresión «influencia mutua», a pesar de que Grunig (en Grunig y Hunt, 1984; Grunig, 1989b; Dozier *et al.*, 1995) utiliza el término «beneficio mutuo» en su modelo bidireccional simétrico de motivación mixta, en sus reflexiones posteriores (Grunig, 2001), habla de comunicación interpersonal, apuntando la idea de «influencia mutua» como señalan Murphy (1989 y 1991), (Coombs, 2001) o Matilla (2008).

<b>Los propósitos globales de las relaciones públicas en las perspectivas teóricas vinculadas a las organizaciones.</b>	
<b><i>Persuasión</i></b>	<b><i>Influencia mutua</i></b>
<i>Modelo del agente de prensa (Grunig y Hunt, 1984)</i>	<i>Modelo bidireccional simétrico (Grunig y Hunt, 1984)</i>
<i>Modelo de información pública (Grunig y Hunt, 1984)</i>	<i>Modelo de juegos de motivación mixta (Murphy, 1989 y 1991)</i>
<i>Modelo bidireccional asimétrico (Grunig y Hunt, 1984)</i>	<i>Modelo bidireccional simétrico de motivación mixta (Dozier et.al., 1995)</i>
	<i>Modelo relacional (Broom et.al., 1997)</i>

Tabla 1 Los propósitos globales de las relaciones públicas en las perspectivas teóricas vinculadas a las organizaciones. Elaboración propia

A partir de los criterios establecidos en la Tabla 1, hemos analizado las definiciones de relaciones públicas con el objeto de verificar si se orientan hacia el objetivo de persuadir a los públicos de la organización, o hacia el establecimiento de relaciones de influencia mutua entre las organizaciones y sus públicos. A lo largo de la la revisión bibliográfica hemos consultado libros y artículos científicos de 112 autores para la recopilación de definiciones de relaciones públicas. El resultado ha sido la identificación de 142 definiciones, a partir de 63 autores<sup>8</sup>.

El análisis (véase Tabla 2) nos ha permitido observar que en un elevado porcentaje, (64,1%), el objetivo de las relaciones públicas que se recoge en las definiciones está vinculado al establecimiento de relaciones de influencia mutua entre la organización y sus públicos (91 casos). Este objetivo se constata a través de expresiones que los autores utilizan, tales como «beneficio mutuo», «buena voluntad», «adaptación mutua», «comprensión mutua», «entendimiento mutuo», «confianza mutua», «relaciones», «buenas relaciones», entre otras. Warnaby y Moss (1997: 8), por ejemplo, definen las relaciones públicas como «*concerned with establishing and maintaining mutual understating (and goodwill) between organizations and particular groups of people (publics)*». En dicha definición, el objetivo que persiguen las relaciones públicas es la buena voluntad, la comprensión mutua y, por tanto, la influencia mutua entre las organizaciones y los públicos. Cabe destacar, en función del modelo bidireccional simétrico de motivación mixta, que estos propósitos se pautan en juegos de estrategias, donde cada una de las partes defiende sus intereses. En consecuencia, los públicos se consideran **colectivos activos** en el proceso relacional de influencia mutua con las organizaciones.

Por otro lado, se identifica un menor porcentaje de definiciones de relaciones públicas (17,6%) cuyo objetivo está asociado a persuadir a los públicos en beneficio de la organización, tal y como se puede comprobar en expresiones como «persuadir a los públicos», «lograr una opinión favorable»,

<sup>8</sup> Cabe destacar, como señalan Grunig y Hunt (1984), que resulta difícil hallar definiciones de relaciones públicas que hagan alusión al modelo del agente de prensa y al modelo de la información pública.

«crear una opinión pública favorable» o «cambiar una opinión pública adversa» (25 casos). El objetivo persuasivo se refleja, por ejemplo, en la definición de relaciones públicas de Peake (1980: 1), para quien las relaciones públicas son *«the planned persuasion to change adverse public opinion or to reinforce public opinion, and the evaluation of the results for future use»*. Reforzar las opiniones convergentes con los intereses de la organización o cambiar las opiniones divergentes de los intereses de la organización, a través de la persuasión, sin ningún tipo de cambio de conducta por parte de la organización sería, por tanto, el objetivo de las relaciones públicas que plantea este enfoque. Esta forma de definir las relaciones públicas, conduce a considerar los públicos como **sujetos pasivos** en el proceso relacional de influencia mutua con las organizaciones.

Asimismo, identificamos un porcentaje de definiciones muy inferior (8,5%) que no se pueden encuadrar claramente en ninguno de los objetivos comentados, ya que usan expresiones como, «crear o recuperar credibilidad», «ganar la cooperación», o «comunicarse con los públicos» (12 casos). Dichas expresiones podrían asociarse a prácticas unidireccionales o a prácticas asimétricas, y vincularse al objetivo persuasivo de las relaciones públicas. No obstante, dado que el modelo bidireccional simétrico de motivación mixta y el modelo de juegos de motivación mixta también contemplan prácticas unidireccionales y asimétricas como forma de negociación estratégica para establecer relaciones a largo plazo, dichas definiciones también podrían referirse a esta modalidad estratégica, en un proceso de influencia mutua. Ferrer Muñoz, por ejemplo, afirma: «esto es lo que define a las relaciones públicas, comunicar la existencia y las actividades de una empresa a través de unas determinadas actuaciones» (Ferrer Muñoz, 2000: 24). En esta definición, la idea de comunicar las actividades de una organización puede considerarse tanto una acción comunicativa que persigue la persuasión de los públicos, como una estrategia en el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones de influencia mutua entre las organizaciones y sus públicos.

Por último, en algunas de las definiciones analizadas, (9,9%), no se encontró un objetivo explícito de las relaciones públicas. En ellas los autores hacen referencia a la definición de relaciones públicas de Grunig y Hunt de 1984 (14 casos). Para dichos autores, las relaciones públicas consisten en *«managing communications between an organization and its publics»* (Grunig y Hunt, 1984: 7). En tal definición no es posible encontrar un propósito de gestión de la relación entre las organizaciones y sus públicos. Para Xifra (1999: 57), se trata de una definición ambigua y poco precisa.

Podemos señalar, por tanto, que en el ámbito de la disciplina **los públicos se consideran mayoritariamente sujetos activos que, mediante estrategias, persiguen lograr sus objetivos de acuerdo con sus propios intereses**, ya que solo un porcentaje mínimo (16,19%), de las definiciones hace alusión a la persuasión de los públicos.

<b>El propósito de las relaciones públicas</b>		
1) Metodología: clasificación de las definiciones a partir de los siguientes criterios: 1) presencia de la noción de persuasión, 2) presencia de la noción de influencia mutua, 3) ausencia palmaria de la noción de influencia mutua o persuasión.		
2) * Xifra (1999: 59-62) presenta un conjunto de definiciones de relaciones públicas extraídas de las asociaciones profesionales que formaban la CERP, compilado en el año 1974 en un documento cuya finalidad era la de construir un marco conceptual sintético de las relaciones públicas a partir de los estatutos de las asociaciones europeas.		
3) Entre paréntesis aparecen los autores cuya definición de relaciones públicas ha sido citada por el anterior.		
<i>Persuasión</i>	<i>Objetivo No Nítido (continuación)</i>	<i>Influencia mutua (continuación)</i>
Bernays, 1955	Seitel, 2002	Xifra, 1999; Francia, 1974)*
Finn, 1960	Barquero, 2002	Xifra, 1999; Reino Unido, 1974*
Marston, 1963	Rojas, 2006	Xifra, 1999; Italia, 1974*
Stephenson, 1971	Míguez González, 2006 (Marston, 1981)	Xifra, 1999; Portugal, 1974*
Urzaiz, 1971	Míguez González, 2006 (Barquero, 2001)	Xifra, 1999; Suiza, 1974*
Szalay, 1974	Míguez González, 2006 (Banks, 1995)	Xifra 1999 (Lesly, 1981)
Cutlip y Center 1978		Xifra, 1999
Peake, 1980		
	<b><i>Influencia mutua</i></b>	Xifra, 1999 (Cutlip, Center y Broom)
Robinson, 1981 (Cutlip y Center, 1978)		Xifra, 1999 (Harlow, 1976)
Grunig y Hunt, 1984 (Peake, 1980)	Black, 1972	Xifra, 1999 (Long y Hazelton, 1987)
Grunig y Hunt, 1984 (Pimoltt, 1951)	Ugeux, 1973	Xifra, 1999; México, 1978
Broom y Dozier, 1990 (Marston, 1963)	Nolte, 1979	Xifra, 1999 (Nielander, 1980)
Elias, 1990	Harlow, 1976	Xifra, 1999 (Ugeux, 1973)
Aronoff and Baskin, 1993 (Edward Stan, 1968)	Neilender, 1980	Ledingham y Bruning, 2000 (Cutlip, Center y Broom)
Arceo Vacas, 1998	Robinson, 1981; México, 1978	Bruning y Ledingham, 2000a (Cutlip, Center y Broom)
Lacasa y Blay, 1998	Jefkins, 1982; México, 1978	Cutlip, Center y Broom, 2001
Xifra 1999 (Cutlip y Center, 1978)	Moore y Canfield, 1982	Heath, 2001 (Cutlip, Center y Broom, 1985)
Xifra 1999 (Carlson, 1979)	Grunig y Hunt, 1984 (Cutlip, Center y Broom)	Sotelo Enriquez, 2001 (Cutlip, Center y Broom)
Xifra, 1999 (García Nieto, 1996)	Grunig y Hunt, 1984 (Harlow, 1976)	Stacks, 2002
Sotelo Enriquez, 2001 (Cutlip y Center, 1978)	Grunig y Hunt, 1984 (Nolte, 1979)	Stacks, 2002 (Cutlip, Center y Broom)
Seitel, 2002 (Lesly, 1981)	Norris, 1984	Seitel, 2002 (Lesly, 1981)
Davis, 2004	Ross, 1984	Kunsch, 2003
Watson y Noble, 2005 (Bernays, 1955)	Simon, 1984; México, 1978	Kunsch, 2003; México, 1978
Míguez González, 2006 (Marston, 1981)	Lloyd y Lloyd 1986; México, 1978	Davis, 2004 (Cutlip, Center y Broom)
Míguez González, 2006 (Bernays, 1955)	Long y Hazelton, 1987	Davis, 2004; México, 1978
	Kruckeberg y Starck 1988 (Cutlip, Center y Broom)	Davis, 2004 (PRSA, 1982)
	Kruckeberg y Starck 1988 (Baskin y Aronoff, 1983)	França, 2004
	Kruckeberg y Starck, 1988; México, 1978	Newsom <i>et al.</i> , 2004; México, 1978
Grunig y Hunt, 1984	Jefkins, 1989; México, 1978	Baines <i>et al.</i> , 2005; México, 1978
Hunt y Grunig, 1994	Broom y Dozier, 1990 (Cutlip, Center y Broom)	Fernández Soto, 2005 (PRSA, 1982)
Varey, 1997 (Grunig y Hunt, 1984)	Elias, 1990; México, 1978	Rojas Orduña 2005 (Harlow, 1976)
Kruckeberg y Starck, 1988 (Grunig y Hunt, 1984)	Aronoff y Baskin, 1993	Rojas Orduña, 2005; México, 1978
Broom y Dozier, 1990 (Grunig y Hunt, 1984)	Ferrer i Fons, 1993	Smith, 2005
Grunig, <i>et al.</i> 2002 (Grunig y Hunt, 1984)	Black, 1994	Watson y Noble, 2005 (Cutlip, Center y Broom)
Stacks, 2002 (Grunig y Hunt, 1984)	Black, 1994 (Harlow, 1976)	Watson y Noble, 2005 (Harlow, 1976)
Kunsch, 2003 (Grunig y Hunt, 1984)	Black, 1994; México, 1978	Xifra, 2005 (Iº Foro Interuniversitario de Investigación en RRPP)
Davis, 2004 (Grunig y Hunt, 1984)	Harrison, 1995	Xifra, 2005a
Choo, 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Harrison, 1995 (Harlow, 1976)	Choo, 2006 (Harlow, 1976)
Wilcox <i>et al.</i> , 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Harrison, 1995; México, 1978	Choo, 2006; México, 1978
Curtinand y Gaither, 2007 (Grunig y Hunt, 1984)	Solano Fleta, 1995	Míguez González, 2006 (Aguadero, 1993)
Míguez González, 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Broom <i>et al.</i> , 1997 (Cutlip, Center y Broom)	Míguez González, 2006 (Cutlip, Center y Broom)
Míguez González, 2010 (Grunig y Hunt, 1984)	Kitchen, 1997 (Cutlip, Center y Broom)	Míguez González, 2006 (Holtz, 2002)
	Warnaby y Moss, 1997	Míguez González, 2006 (Moore y Canfield, 1980)
	Warnaby y Moss, 1997 (Harlow, 1976)	Rojas, 2006; México, 1978
	Warnaby y Moss, 1997; México, 1978	Wilcox <i>et al.</i> , 2006 (Cutlip, Center y Broom)
Jefkins, 1982	Ledingham y Bruning, 1998 (Cutlip, Center y Broom)	Bruning <i>et al.</i> , 2008 (Cutlip, Center y Broom)
Xifra, 1999; Alemania, 1974*	Bruning y Ledingham, 1999 (Cutlip, Center y Broom)	Wilcox <i>et al.</i> , 2006 (Harlow, 1976)
Xifra, 1999; Dinamarca, 1974*	Xifra, 1999; Bélgica, 1974*	Curtinand y Gaither, 2007 (Harlow, 1976)
Xifra, 1999; Países Bajos, 1974*	Xifra, 1999; España, 1974*	Sriramesh, 2009
Ferrer Muñoz, 2000	Xifra, 1999; Finlandia, 1974*	Míguez González, 2010
Oliver, 2001		

Tabla 2. El propósito de la función de las relaciones públicas. Elaboración propia



## 1.2. Los públicos en las perspectivas teóricas de las relaciones públicas centradas en las organizaciones: la perspectiva organizacional

Hemos señalado que la manera de considerar a los públicos en las relaciones públicas ha cambiado en el curso del tiempo. Si al principio estos colectivos eran contemplados como sujetos pasivos en el proceso de comunicación de las organizaciones, en la actualidad ya no se cuestiona que dichos grupos sociales se comunican activa y estratégicamente con éstas.

Presentaremos a continuación las perspectivas **persuasiva, sistémica y relacional**, según su aparición cronológica, y destacaremos las distintas maneras de considerar los públicos en cada una de ellas.

### 1.2.1. Perspectiva persuasiva

Entre 1850 y 1900, Estados Unidos experimentó un proceso de fuerte crecimiento industrial, caracterizado por el incremento de la población y su aglomeración en las grandes ciudades, el inicio de la industrialización y la producción masiva, y el aumento de los medios de comunicación impresos (Cutlip, Center y Broom, 2001). En este escenario, la función de las relaciones públicas, materializada en el agente de prensa, tenía como propósito atraer o apartar la atención del público, según los intereses de políticos y empresarios, a través de la *publicity*. La filosofía empresarial de la época era «al diablo con el público» y por ello, el agente de prensa, mediante prácticas de comunicación unidireccional y persuasiva, manipulaba y engañaba al público con intención de generar beneficios económicos para las empresas. Estas prácticas son las que fundamentan el modelo del agente de prensa de Grunig y Hunt (1984).

Por tanto, **en esta época, el público<sup>9</sup> era un grupo social cuya opinión no se tenía en cuenta en el desarrollo de la sociedad industrial emergente**. Primaba básicamente la política del engaño y de la persuasión a favor de los objetivos de los empresarios. Sin embargo, el efecto negativo de dicha postura empresarial afectó al comportamiento de los públicos con respecto a la organización y condujo a la aparición de una nueva concepción de las relaciones públicas.

El cambio de planteamiento comienza a partir de 1900, momento en que cada vez es más frecuente la presencia de periodistas dedicados a denunciar las abusivas prácticas de los empresarios. Las denuncias publicadas en los medios sobre las irregularidades del desarrollo industrial y la indiferencia de los políticos ante la situación generaron protestas sociales que ponían

---

<sup>9</sup> Aunque son muchos los términos para denominar al sujeto receptor en las relaciones públicas (el público, la opinión pública, la audiencia, etc.), analizaremos las diferencias conceptuales de estos términos en el capítulo 2 de esta tesis doctoral. En el presente capítulo emplearemos indistintamente los diferentes vocablos, de acuerdo con el orden cronológico de su aparición o con el autor referenciado en el texto.

en evidencia el descontento de la población, exteriorizado a través de huelgas, manifestaciones en la calle, y otras demostraciones. A raíz de esta situación, los empresarios comprendieron la necesidad de contratar periodistas para transmitir su punto de vista a las fuentes de información pública –los medios de comunicación– y neutralizar así los efectos negativos de las noticias que aparecían en la prensa.

No obstante, Grunig y Hunt (1984: 34) y Cutlip *et al.*, (2001:160) destacan que Ivy Lee, a diferencia de otros periodistas de la época cuyo único propósito era evitar la publicación de noticias desfavorables para las empresas, poseía la habilidad de comprender las cuestiones fundamentales de los conflictos. Según Grunig y Hunt (1984: 34), Lee consideraba que el público estaba compuesto por personas racionales que, si dispusieran de la información completa, exacta y fiable, tomarían la decisión correcta. Lee, contrario a la práctica de enviar únicamente notas de prensa, abrió canales de comunicación con los periodistas. Asimismo, su «declaración de principios» de 1906 evidencia un nuevo enfoque en las relaciones públicas: el público no podía ser desatendido por los empresarios, ni distraído y engañado por los agentes de prensa. El público debía ser informado. Su manera de hacer la *publicity*, innovadora para la época, inaugura una forma distinta de concebir las relaciones públicas. A partir de este momento se pasó de ignorar al público a informar al público sobre asuntos que fueran de su interés.

De este modo, **el público pasará a ser un colectivo social, cuyo interés será tenido en cuenta por las instituciones públicas y empresariales, y, por tanto, deberá ser informado a través de periodistas a quienes se les debe suministrar información exacta, completa y fidedigna.** Ésta es la base del modelo de información pública definido por Grunig y Hunt (1984).

La tendencia de tener en cuenta la opinión del público en los asuntos y temas de su interés adquiere relevancia durante la Primera Guerra Mundial; el presidente Woodrow Wilson estableció el Comité de Información Pública (CPI) para convencer a la opinión pública estadounidense de la necesidad de la intervención de Estados Unidos en la guerra. Según Cutlip *et al.*, (2001), la gestión de comunicación del CPI demostró el poder de la *publicity* para movilizar a la opinión pública. En este momento, las relaciones públicas se orientaron hacia una comunicación informativa unidireccional y persuasiva diseñada para influir en la opinión pública con el fin de conseguir la intervención de Estados Unidos en la guerra.

Tras la Primera Guerra Mundial, gracias a los planteamientos del poder ilimitado de los medios de comunicación sobre las audiencias, en el campo de la sociología se incrementa el interés por la naturaleza de la opinión pública y el papel que juegan los medios en su formación. Bernays, que había participado en el Comité de Información Pública, inauguró una nueva forma de entender los públicos y las relaciones públicas; según Bernays (*cf.* Grunig y Hunt, 1984:41) **no bastaba con informar al público, sino que era preciso «comprender al público y sus necesidades debían ser tenidas en cuenta».**

La publicación de la obra *Crystallizing Public Opinion* de Bernays (1923/1988) supuso no solo el inicio de la utilización del término relaciones públicas, sino también el principio de la aplicación de

la investigación científica en la disciplina y, por ello, la comunidad científica considera de forma unánime al autor como uno de los padres de las relaciones públicas (Xifra, 2003: 35).

Para Bernays, la función del asesor de relaciones públicas es «la de interpretar a la organización ante el público, tanto como interpretar al público ante la empresa» (Bernays, 1923/1988: 38). La importancia de Bernays radica en que fue el primer autor que abogó por una sinergia entre el ejercicio de las relaciones públicas y la psicología, las ciencias sociales y la investigación científica. Respecto a la persuasión de la opinión pública, Bernays (1922/1988:51) afirma:

*Hay una disparidad de criterios en cuanto a si la opinión pública es persuasible o no, en cuanto a si es un elemento activo o pasivo. Por un lado, tenemos está la creencia arraigada de que no se puede cambiar la naturaleza humana. Por otro lado, se nos ha asegurado con firmeza que ciertas instituciones han modificado o alterado la opinión pública.*

Según Xifra (1999: 23), la práctica del modelo bidireccional asimétrico, que surge a partir de 1920 con los postulados de Bernays, sigue vigente sobre todo en las agencias de relaciones públicas vinculadas la publicidad y también en el sector empresarial de bienes de consumo.

De modo que, pese al cambio en la manera de entender las relaciones públicas (que pasan de informar al público a comprender al público y sus necesidades) éstas siguen teniendo un propósito eminentemente persuasivo. Y este planteamiento, influido de manera directa por los avances de las investigaciones en el ámbito de las incipientes ciencias sociales y la psicología, persistirá durante el período de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

A partir de la década de los cuarenta, los resultados de las investigaciones empíricas revelan la existencia de diversos factores y variables que fomentan, junto a los medios de comunicación, la formación de la opinión pública. Esto supone la aparición de una nueva perspectiva de análisis del poder de los medios de comunicación en el comportamiento de las personas. Hasta entonces, como señala Castillo (2010: 165):

*la concepción del proceso comunicativo como proceso lineal, simétrico y directo permite percibir a toda clase de comunicación como un acto excesivamente escatológico y asimétrico, ya que otorga la máxima capacidad al emisor, pero por el contrario, ofrece la percepción de un receptor exangüe y totalmente maleable a las pretensiones del emisor.*

Una de las investigaciones más importantes, según recoge Rospir (2004: 30-37), la desarrolla Lazarsfeld para una campaña electoral estadounidense en los años cuarenta. Las conclusiones del estudio, cuyo objetivo estaba vinculado a la formación, el cambio y el desarrollo de la opinión pública en el escenario electoral, se materializan en el libro *The People's Choice. How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign* (Lazarsfeld, Berelson y Gaudet, 1944). Los resultados del estudio demuestran que no solo los medios de comunicación de masas influyen en la formación y la transformación de las opiniones y las actitudes de las personas, sino que la influencia personal tiene un papel fundamental en la manera en que las personas deciden su voto. Más tarde, con la publicación de las obras *Voting. A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*

(1952) y *Personal Influence* (1955), escritas también a partir de las conclusiones de su investigación aplicada, Lazarsfeld analiza y describe cómo los procesos sociales tienen el poder de modificar el comportamiento y la capacidad de decisión de las personas.

A partir de las conclusiones del trabajo de Lazarsfeld, de acuerdo con Rodríguez-Polo (2011:2):

*la idea de que los medios de comunicación tienen unas consecuencias limitadas se convirtió en el principio más aceptado a lo largo de los años cincuenta y sesenta, constituyendo el período de la investigación conocido como la etapa de los efectos limitados.*

Según recoge Rodríguez-Polo (2011: 2-3), Klapper (1960), destaca precisamente la poca importancia que tienen los medios en la configuración del comportamiento humano. Por ello, Klapper (1960) aboga por el abandono de la predisposición de los investigadores a valorar la comunicación de masas como causa necesaria y suficiente de los efectos producidos en la audiencia. Los medios deberían ser contemplados como una variable más en dicho proceso.

Los resultados de las investigaciones anteriormente comentadas representarían un punto de inflexión, tanto en el ámbito de la sociología y la comunicación de masas, como en el estudio de las relaciones públicas; **la noción de la opinión pública como un colectivo pasivo dentro del proceso de comunicación deja paso a la idea de que dicho colectivo es activo**. El hecho de que la audiencia tome parte activa en la recepción los mensajes enviados por los medios, según señalan autores como Rospir (2004), Castillo (2010) y Rodríguez-Polo (2011), demuestra la ineficacia de la utilización de los medios para fines persuasivos.

Estos descubrimientos no se incorporan de forma sincrónica en el ámbito de las relaciones públicas. Arceo Vacas (2004: 123) destaca que, solo después de la Segunda Guerra Mundial, las relaciones públicas se aproximan plenamente a las ciencias sociales, la psicología y la psicología del consumidor a través de las siguientes obras *Practical Public Relations* (Harlow, 1947), *Handbook of Public Relations* (Lesly, 1950), *Effective Public Relations* (Cutlip y Center, 1952), *The Engineering of Consent* (Bernays, 1955). Aunque las relaciones públicas incorporan definitivamente la metodología y los conocimientos de las ciencias sociales y la psicología, siguen manteniendo un enfoque persuasivo. De hecho, Bernays (1955: 3-4), en la obra anteriormente mencionada, concibe las relaciones públicas como el intento, mediante la información y la persuasión, de lograr el apoyo público a una actividad, causa, movimiento o institución. En consecuencia, según este enfoque persuasivo, las relaciones públicas se consideraban una función comunicativa que buscaba resultados positivos para las organizaciones, a través de la persuasión de la opinión pública. Como destaca Cuenca (2009:50), Bernays utiliza la investigación y los métodos de las ciencias sociales para el estudio de las actitudes y los comportamientos de la opinión pública, con el objetivo de que ésta acepte el punto de vista de la organización y lo apoye. Según Cuenca (2010 y 2012), entre 1920 y 1960, la investigación en el campo de las relaciones públicas se centra en los estudios de la opinión pública, del mercado y de los medios de comunicación.

De este modo, las relaciones públicas mantuvieron su enfoque persuasivo en la segunda mitad del siglo XX. Tal hecho se verifica en la investigación llevada a cabo por Harlow en el año 1977. Las conclusiones de su estudio, cuyo objetivo fue el análisis cronológico del concepto relaciones públicas, muestran que en la década de los cincuenta, expresiones como «*a builder of public opinion, a motivator, a researcher, a persuader, a clarifier, an innovator*», (Harlow, 1977: 54), constituían maneras de describir las relaciones públicas. La investigación de Harlow (1977) corrobora que las relaciones públicas se consideraban una función que investiga científicamente los intereses y las opiniones de los públicos para comunicarse con ellos con el fin de persuadirlos de que cambien sus opiniones y actitudes a favor de los intereses de la organización. Este es, pues, el enfoque directivo de la época.

A pesar de su eje persuasivo, autores como Xifra (2003) consideran que uno de los principales legados de Bernays a la disciplina fue convertir la psicología social en una fuente metodológica de las relaciones públicas.

El trabajo de Bernays ha influido en que otros autores (Finn, 1960; Marston, 1963; Stephenson, 1971; Cutlip y Center, 1978; Peake; 1980) concibieran las relaciones públicas como una función de comunicación persuasiva y planificada para manipular la opinión y la actitud de los públicos en beneficio de una organización o de una causa. Marston (1963: 3), por ejemplo, las define como «*planned, persuasive communication designed to influence significant publics*». Asimismo, Finn (1960:17), de forma semejante, las define como funciones comunicativas que intentan crear una opinión pública favorable.

**Según este enfoque, la opinión pública o los públicos se conciben como un colectivo social –pese a su comportamiento activo–, susceptible de ser persuadido mediante las acciones de las relaciones públicas.**

**Aunque los públicos se consideran sujetos de comportamiento activo, también se contemplan como susceptibles de ser persuadidos, lo cual, a nuestro entender, resulta incongruente, ya que implica pasividad en el proceso de influencia mutua con respecto a las organizaciones. No obstante, hasta este momento, las organizaciones no entienden a los públicos como colectivos cuya actividad les podría afectar.**

Ya sea mediante la utilización de investigaciones científicas basadas en las metodologías de las ciencias sociales, o no, según Xifra (1999), la óptica de la persuasión como eje central de la definición de las relaciones públicas es ya una visión superada. Para Xifra (1999: 57), a partir de los años ochenta, los trabajos de Grunig que resaltan el rol de la organización desde una perspectiva sistémica, suponen un cambio de trayectoria de las relaciones públicas hacia un enfoque más estratégico, en el que la persuasión de los públicos pierde influencia, y emerge la idea de relación de equilibrio mutuo entre los sujetos de la comunicación. El trabajo de Grunig y Hunt (1984: 123-133) recibió la influencia de investigaciones en el ámbito de la comunicación (Festinger, 1957; Ray, 1973) cuyos resultados no fueron concluyentes respecto al poder de la comunicación en la

persuasión de masas, de modo que desplazaron el objetivo de la comunicación de la persuasión a la comprensión.

### 1.2.2. Perspectiva sistémica

Xifra (1999:21) afirma que la evolución de la teoría de las relaciones públicas, tanto en el entorno estadounidense, como en el internacional, hacia un enfoque más estratégico y de *management*, está directamente vinculado con las investigaciones del profesor J. E. Grunig, recogidas en su obra *Managing Public Relations* (Grunig y Hunt, 1984). La concepción sistémica y los supuestos de simetría y asimetría en los modelos propuestos por Grunig, suponen una auténtica revolución epistemológica en la disciplina, y ejercen una gran influencia en la mayoría de académicos posteriores, quienes defienden una visión directiva de las relaciones públicas.

No obstante, Sotelo Enríquez (2001: 107-108) afirma que los primeros autores que aplican la teoría sistémica a las relaciones públicas fueron Cutlip y Center en 1952, en su obra *Effective Public Relations*. Pero no existe unanimidad al respecto y contrariamente a Sotelo Enríquez (2001), otros autores (Grunig y Hunt, 1984; Xifra; 1999) contradicen esta afirmación. Xifra (1999:13-19) señala que Cutlip y Center (1952) pueden considerarse los constructores del marco teórico y de investigación de las relaciones públicas anterior a la aparición de la teoría general de sistemas. Asimismo, Xifra (1999) sostiene que los fundamentos anticipados por Cutlip y Center (1952) influyeron en todas las aproximaciones teóricas estructurales estadounidenses de las relaciones públicas. Igualmente, Grunig y Hunt (1984:42) indican que, aunque Cutlip y Center (1952) hayan defendido la idea de las relaciones públicas como función cuya finalidad es lograr el ajuste armónico entre las organizaciones y los públicos, en la obra de dichos autores no consta la aplicabilidad de dicha idea, porque el enfoque sigue siendo persuasivo. Por nuestra parte, destacamos que el cambio de planteamiento en la definición de relaciones públicas de Cutlip y Center, en el año (1985), en colaboración con Broom, (*cf.* Xifra 1999: 14), se puede interpretar como un desplazamiento desde una orientación persuasiva hacia una orientación más sistémica<sup>10</sup>.

Sea como fuere, volviendo a nuestro recorrido, las décadas de los sesenta, setenta y ochenta del siglo XX, trajeron consigo la consolidación de los descubrimientos sobre el poder limitado de los medios de comunicación de masas y, por consiguiente, el reconocimiento de los públicos como sujetos activos dentro del proceso comunicativo. Como explica Matilla (2008), este fue un período de inflexión, no solo en las relaciones públicas, sino también en otras disciplinas. Matilla (2008: 20-31), basándose en Ducker (1954), Ansoff (1965), Géliner (1968) y Lawrence y Lorsch (1967), afirma que en dicho período, la escuela organizacional del *management* dirigió sus investigaciones hacia aspectos como la adecuación, el grado de incertidumbre y la influencia de las relaciones en el desarrollo competitivo, la estrategia como elemento clave en entornos imprevisibles, la dirección por objetivos asociada a la idea de decisión estratégica o la dirección participativa por objetivos con el fin de encontrar las mejores fórmulas para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo.

---

<sup>10</sup> Para revisar los fundamentos teóricos de Cutlip y Center (1952), véase Xifra (1999).

En este contexto, Matilla (2008) destaca que comienza un período en que la complejidad de las variables es máxima, en un entorno cada vez más turbulento. La autora (2008:29) sostiene:

*la evidencia palpable de la complejidad y la turbulencia del entorno continuarían su avance inexorable, por lo que la capacidad de adaptación a él y, al mismo tiempo, la necesaria capacidad reactiva resultante, impondrían una nueva orientación, que se configuraría alrededor de estructuras más flexibles, para alcanzar, asimismo, objetivos igualmente flexibles, progresivamente más descentrados y pactados entre las totalidades de los actores.*

Es en este contexto que Grunig y Hunt (1984) proponen concebir las relaciones públicas dentro de la perspectiva sistémica. Dicha perspectiva centra su investigación en los flujos comunicativos que se establecen entre la organización y los públicos de su entorno como forma de reducción de conflictos, donde la comunicación aparece como elemento estratégico, ya que permite la negociación y el establecimiento de relaciones de influencia mutua entre ambas partes. Por esto, la idea de diálogo y de simetría en la comunicación está presente en la perspectiva sistémica.

El postulado esencial de la escuela sistémica a partir de la década de los sesenta del siglo XX es que las organizaciones que funcionan como sistemas abiertos establecen relaciones cíclicas con su entorno<sup>11</sup>. Es decir, las organizaciones reciben información del entorno que influye en el desarrollo de sus objetivos, su estructura y sus recursos, la procesan y la transforman; luego devuelven esa información transformada otra vez al entorno, en búsqueda de un equilibrio. En otras palabras, entre las organizaciones y su entorno hay un intercambio constante de información. Dicho intercambio hace que las decisiones de la organización afecten al entorno y al revés. Las variables política, legal, económica, social, competitiva y tecnológica del entorno también afectan a la organización y a sus objetivos (Long y Hazelton, 1987). Eso explica por qué entre las organizaciones y su entorno se crea una relación de interdependencia. Por ello, de acuerdo con Long y Hazelton (1987: 7), «*organizations may adapt to alter, or maintain their environments in order to achieve short, intermediate, and long-run goals*». Según los autores (1987), la adaptación se refiere a un cambio en la organización con respecto al entorno; la alteración sería una transformación de la organización, paralela a la del entorno, y el mantenimiento significaría reforzar las relaciones satisfactorias con éste.

En esta línea, Grunig y Hunt (1984) y Grunig *et al.*, (2002) argumentan que para que las organizaciones logren sus objetivos<sup>12</sup> en el proceso de interacción constante con el entorno, estos deben ajustarse a los públicos estratégicos del entorno en el que se integra la organización. Dichos públicos son fundamentales, porque tienen la capacidad de limitar o potenciar la obtención de resultados de la organización. Grunig (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984, Dozier, *et al.*, 1995;

<sup>11</sup> Para ampliar información sobre la teoría general de sistemas, véase Grunig y Hunt, (1984), Xifra, (1999) y Matilla, (2007).

<sup>12</sup> En 1985, J. E. Grunig, L. Grunig y D. Dozier realizaron un estudio, financiado por la *International Association of Business Communications –IABC– Research Foundation*, con el objetivo de investigar cuáles serían las características de las relaciones públicas que ayudarían a la organización a ser eficaz; en definitiva, cómo ayudarían las relaciones públicas a que las organizaciones alcanzaran sus objetivos. Las conclusiones de la investigación se recogen en el libro *Excellent Public Relations and Effective Organization*. En dicho libro, los autores usan la palabra «excelencia» como índice de calidad que las relaciones públicas deben tener presente para ayudar a las organizaciones a ser eficaces. Para ampliar la información, véase (Grunig *et al.*, 2002).

Grunig *et al.*, 2002) plantea que las decisiones tomadas por las organizaciones pueden tener consecuencias sobre los públicos. Cuando dichos públicos perciben esas consecuencias como un problema, pueden llevar a cabo acciones que afecten a las organizaciones. Es decir, las acciones de los públicos también pueden tener consecuencias sobre la organización. Por ello, cuando las organizaciones determinan objetivos que los públicos de su entorno juzgan adecuados, tales objetivos se cumplen con facilidad.

**Así, los públicos se consideran colectivos activos con capacidad para influir en los objetivos de las organizaciones, de manera que, más que simplemente informarlos o persuadirlos, es necesario que las organizaciones se comuniquen con sus públicos para establecer relaciones armónicas, como forma de salvaguardar su propia supervivencia.**

Dentro de este contexto, varios autores (Grunig y Hunt; 1984; Long y Hazelton, 1987; Dozier *et al.*, 1995; Cutlip *et al.*, 2001; Xifra, 2003 y Matilla, 2007) afirman que el profesional de las relaciones públicas sería la persona con habilidad y pericia para comunicarse y crear relaciones con los públicos de la organización. En la perspectiva sistémica el profesional se encuentra en una posición fronteriza, ya que «*they function at edge of the organization, serving as a liaison between the organization and the external groups and individual. They have one foot in the organization and one outside*», (Grunig y Hunt, 1984:9). Por ello, Grunig y Hunt, (1984: 6) definen las relaciones públicas como «*management of communication between an organization and its publics*», de modo que las relaciones públicas formarían parte del subsistema del *management*, cuya función sería la dirección y la gestión de la interdependencia entre la organización y sus públicos. De este modo, para Grunig (Grunig y Hunt, 1984, Dozier, *et al.*, 1995; Grunig *et al.*, 2002) las relaciones públicas tienen como propósito gestionar los conflictos entre las organizaciones y sus públicos, para establecer una interdependencia armónica para ambas partes, a través de una comunicación bidireccional simétrica.

De este modo, la teoría de las relaciones públicas también orienta sus investigaciones e impulsa fórmulas y estrategias que contribuyen a que la toma de decisiones de las organizaciones permitan afrontar un entorno paulatinamente más turbulento. Así, ya en la década de los setenta, la noción de relaciones públicas se vincula a políticas y procedimientos de comunicación para la reducción de conflictos y el cultivo de relaciones consideradas buenas y honestas entre las organizaciones y sus públicos, ya que dichas relaciones condicionarían a las organizaciones en el desarrollo de sus actividades (Black, 1972; Szalay, 1974). De hecho, Harlow (1977: 62) destaca que entre 1970 y 1976, gran número de definiciones inundaron el campo de las relaciones públicas con expresiones como «gestor del cambio», «filosofía y política que influyen el proceso del *management*», «prevención», «reconciliador», «sistema de alerta temprana sobre temas críticos», «enlace entre la organización y su consciencia», «bombero en un entorno cambiante» o «gestión de imagen». Harlow (1977) afirma que las relaciones públicas se describen en términos de sistemas, procedimientos, métodos, planes, políticas para la identificación y gestión de problemas. La definición de relaciones públicas del propio Harlow, del año 1976, evidencia este cambio de trayectoria en la concepción de las relaciones públicas. Para Harlow (1976: 36),



*Public relations is the distinctive management function which helps to establish and maintain mutual lines of communications, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problem and issue; helps management to keep informed and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipated trends; and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools.*

Así, **a partir de la década de los setenta del siglo XX, las relaciones públicas se consideran métodos, procedimientos o procesos para prevenir el conflicto y lograr establecer relaciones armónicas entre la organización y sus públicos. Y, por otro lado, la planificación estratégica de las relaciones públicas se consolida como proceso de toma de decisiones en el que la investigación de los públicos resulta un elemento fundamental.** Merece la pena destacar, no obstante, que de acuerdo con Broom (1977), según recoge Cuenca (2009: 60), aunque las relaciones públicas teóricamente se consideran una forma de cultivar las relaciones mutuas, en la práctica se observa que la función se mide mediante el análisis y la comprobación de la influencia de la organización en la opinión pública. Cuenca (2009: 62-66) afirma que en los años setenta proliferan los métodos para medir la eficacia de los programas de relaciones públicas, como por ejemplo las investigaciones de Broom (1977); Lerbinger (1977) o Lindenmann (1977). De esta forma, la perspectiva sistémica de las relaciones públicas se plantea como una búsqueda de fórmulas, de políticas o de un modelo para la gestión del conflicto entre las organizaciones y sus públicos.

Otro aspecto importante a destacar, de la misma época, es la concepción de las relaciones públicas como una función del *management* (función directiva) y la idea de comunicación estratégica consolidada en la perspectiva sistémica, que, según algunos autores (Long y Hazelton, 1987; Broom y Dozier, 1990; Xifra, 1999; Ledingham y Bruning, 2000; Cutlip, *et al. et al.*, 2001; Xifra, 2003; Matilla, 2007; Xifra, 2009; Cuenca, 2010 y 2012; Marca, 2011) han tenido importantes repercusiones en las investigaciones de la disciplina.

En lo que respecta a las relaciones públicas como función del *management*, autores como Cutlip *et al.*, (2001) y Matilla (2007) señalan que el hecho de considerar las relaciones públicas como una función directiva supone que éstas estén vinculadas estrechamente a la alta dirección organizacional, para poder participar en la toma de decisiones. En conclusión, para las organizaciones que tienen que hacer frente a un entorno turbulento, se vuelve fundamental la idea de que las relaciones públicas se encargan de establecer políticas comunicativas con el fin de reducir los conflictos con los públicos que configuran su entorno<sup>13</sup>.

Esta consideración de las relaciones públicas como función directiva está vinculada a la premisa de que las organizaciones necesitan encontrar la mejor forma de comunicarse con los públicos en el proceso de gestión del conflicto entre ambos, con el fin de alcanzar sus objetivos.

---

<sup>13</sup> Para ampliar información sobre las relaciones públicas como función directiva, véase Xifra (1999 y 2003) y Matilla (2007).

La necesidad de comunicarse para resolver de manera eficaz el conflicto conduce a la premisa de que la comunicación debe plantearse estratégicamente. En palabras de Matilla<sup>14</sup> (2008), la comunicación estratégica es la forma, hábil y con criterio, de lograr que las organizaciones y sus públicos reduzcan sus conflictos e incrementen sus oportunidades en el proceso relacional. **Si en un primer momento se creía que la estrategia perseguía la reducción de conflictos entre las organizaciones y sus públicos (perspectiva sistémica), en la primera década de 2000 también se concibe como la manera de conseguir que dichos colectivos amplíen las posibilidades de lograr sus objetivos en el proceso de relación mutua (perspectiva relacional).**

#### 1.2.2.1 El modelo bidireccional simétrico como modelo para la reducción de conflictos

Los modelos de relaciones públicas elaborados por Grunig y Hunt (1984), además de describir la evolución histórica de las relaciones públicas en el ámbito académico, son la principal referencia para la práctica profesional de la disciplina. Asimismo, la formulación y la defensa del modelo bidireccional simétrico de Grunig (Grunig y Hunt, 1984; Grunig, 1989b) constituyen los fundamentos de la perspectiva sistémica, en la cual se verifica tanto el cambio de visión respecto de los públicos, como su relevancia en el proceso comunicacional.

En este modelo, **los públicos pasan a considerarse sujetos sociales activos con capacidad para influir en los objetivos de las organizaciones, mediante procesos de comunicación simétricos.** Según Míguez González (2006), en este modelo el público y la organización se encuentran en el mismo nivel de interlocución. El modelo bidireccional simétrico se desarrolla a partir de los años sesenta y setenta del siglo XX y, según Xifra (1999:24), no se consolida hasta los ochenta y noventa.

Grunig (1989b) se decanta hacia el modelo de comunicación bidireccional simétrica, como modelo adecuado para ayudar a las organizaciones a hacer frente a situaciones adversas porque, a su juicio, dicho modelo es el que permite la reducción de conflictos y la negociación entre las organizaciones y los públicos. El autor argumenta que se trata de un modelo estratégico de relaciones públicas, pues posibilita la gestión de los conflictos entre las organizaciones y sus públicos, y favorece el entendimiento mutuo entre ambas partes.

La apuesta de J. E. Grunig (Grunig y Grunig, 1989) por el modelo de comunicación bidireccional simétrico como mejor opción para la gestión de conflictos entre la organización y sus públicos, en vistas a un entendimiento mutuo, se basa, como afirman Grunig y Grunig (1989: 58-59), en los resultados de una investigación desarrollada por L. Grunig en 1986. Las conclusiones de la investigación mostraron que, ante una situación de crisis creada por grupos de activistas, las organizaciones que utilizaban los modelos del agente de prensa, de información pública y

---

<sup>14</sup>Matilla (2008: 39), tras revisar el concepto de estrategia en diversas disciplinas, delimita y diferencia la comunicación estratégica, como aquella que los participantes en el proceso comunicativo emplean para resolver sus problemas y maximizar sus oportunidades.

bidireccional asimétrica no lograron una gestión eficaz del conflicto. De esta forma, como argumentan Grunig y Grunig (1989), la investigación de L. Grunig ratifica, de manera indirecta, el valor del modelo bidireccional simétrico, ya que ninguno de los demás modelos fue capaz de mitigar eficazmente el conflicto. La importancia que ha adquirido la gestión del conflicto en el campo de las relaciones públicas para el logro de relaciones mutuamente beneficiosas, conduce a que Ehling (1985) afirme que el propósito de las relaciones públicas es ayudar a las organizaciones a afrontar una situación de conflicto ante sus públicos (*cfr.* Grunig y Grunig, 1989: 58).

La búsqueda de fórmulas para la gestión del conflicto entre las organizaciones y sus públicos no es algo novedoso en la historia de las relaciones públicas. Como sostiene Matilla (2007:88):

*en su arranque inicial las relaciones públicas se aplicaron al objetivo de solucionar conflictos entre las grandes corporaciones norteamericanas y la opinión pública contraria a sus actividades monopolísticas y a sus excesos autocráticos, y esa praxis, indisolublemente asociada al nacimiento de la revolución industrial y los primeros movimientos sindicales, al derecho a la libertad de expresión, y al periodismo de investigación centrado en el mundo de los negocios, ha condicionado en gran medida la evolución histórica de una buena parte de la profesión, en especial a partir de la eclosión del capitalismo producida a partir de la II Guerra Mundial.*

De forma similar, Cutlip *et al.*, (2001:147) afirman que «la historia de las relaciones públicas es muy significativa en relación con los conflictos de poder y las eventuales crisis». De hecho, para los autores no es una casualidad que las organizaciones se tomaran más en serio las relaciones públicas cuando su poder se vio amenazado por las reivindicaciones de los trabajadores o el veto de los legisladores ante las reacciones adversas de la opinión pública. Podríamos deducir, por tanto, que el cambio más significativo en la forma de concebir las relaciones públicas ha tenido lugar en momentos de conflicto y de forma reactiva. A partir de los años sesenta el conflicto es una constante del entorno turbulento en el que se desenvuelven las organizaciones, cuyos públicos –en cuanto sujetos activos– poseen la capacidad de influir en sus objetivos.

Xifra (2009: 21) define el conflicto como una situación en la que existe discrepancia de intereses entre dos o más partes. Desde una óptica socio-sistémica, afirma que un conflicto «es un desequilibrio temporal en la cohesión de un sistema social, causado por fuerzas disidentes, que pueden ser internas o externas a él y que pretenden restablecer un nuevo equilibrio fundamentado en nuevas bases», (Xifra, 2009: 21). Para Porto Simões (1993), el conflicto es consecuencia de algún desajuste en la relación entre los públicos y la organización, ya sea por diferencias en la percepción de la realidad, ya sea por la diferencia de objetivos entre ambas partes.

Por ello, y retornando a la gestión del conflicto en el ámbito de las relaciones públicas, para Grunig (1990: 21), el modelo bidireccional simétrico de las relaciones públicas es el único que logra la reducción del conflicto, entre otras cosas porque recurre al diálogo, a la negociación y a las estrategias, y permite establecer y mantener relaciones de beneficio mutuo entre las organizaciones y sus públicos.

Dicho modelo se basaría en la investigación y la comunicación que facilitarían la gestión del conflicto entre la organización y sus públicos, y mejoraría el entendimiento entre ambos (Grunig, 1990: 21). **La investigación de los públicos de la organización serviría para conocer las opiniones y percepciones que dichos públicos tienen de la organización, no para persuadirlos, sino para crear canales de comunicación simétricos útiles –a través del diálogo y la negociación– con el fin de gestionar el conflicto y, por consiguiente, lograr el establecimiento de relaciones de beneficio mutuo.** En este enfoque, tanto los públicos como la organización adoptan una nueva conducta dentro de la relación, es decir, ambas partes se influyen mutuamente. Por ello, Grunig y Grunig (1989: 58) afirman que el conflicto no es malo para la organización. De hecho, los autores (1989) sostienen que cuanto más innovadora sea la organización, más probable será que se produzcan conflictos. De manera que los conflictos pueden ser buenos para la organización, porque estimulan que ésta cambie.

Asimismo, Pearson (1989:73) afirma que solo el modelo bidireccional simétrico es un modelo de diálogo. Pearson (1989: 71) asume la definición de «diálogo» de Johannesen (1974), quien sugiere que está íntimamente relacionado con nociones tales como la honestidad, la preocupación por los públicos, la autenticidad, la empatía, la carencia de pretensión, las intenciones no manipulativas y el fomento de la libre expresión. Pearson (1989: 72) también asume la definición de Habermas (1984) al sostener que el diálogo se genera cuando los participantes son capaces de moverse libremente, a pesar de la presencia del otro. Pearson (1989) concluye que la comunicación bidireccional simétrica es ética, ya que las organizaciones y sus públicos tienen oportunidades equitativas, en la búsqueda de efectos equilibrados y de un entendimiento dialógico. En lo referente a la ética del modelo bidireccional simétrico, Grunig afirma que este modelo *«is more moral and ethical approach to public relations than others models, but that it is also a more effective model in practice»* (Grunig, 1989b: 40). Es más eficaz porque el diálogo simétrico y equitativo propicia un cambio de ideas, actitudes y comportamientos, tanto en los públicos como en la organización. Las dos partes, concluye Grunig (1989b), aceptan el compromiso de equilibrar sus intereses de manera responsable, es decir, con el fin de no potenciar el conflicto entre ambas, sino la búsqueda del entendimiento común.

Así pues, **los públicos se consideran sujetos sociales activos con capacidad para influir en las opiniones, percepciones y comportamientos de las organizaciones y ser influidos por éstas. Los públicos deben ser investigados con el propósito de gestionar los conflictos entre ambas partes, mediante el diálogo y la negociación.**

Muchas fueron las reacciones críticas ante el modelo bidireccional simétrico de Grunig. Xifra (2009: 20) expone que para Holtzhausen y Voto (2002) el modelo simétrico funcionaría mejor en Europa que en Estados Unidos: en Estados Unidos, las organizaciones y los públicos no pueden considerarse sujetos en igualdad de condiciones, ya que las organizaciones tienen más poder que los públicos con los que se relacionan, lo cual impediría el establecimiento de relaciones simétricas entre las dos partes.

Por otro lado, Van der Meiden (1993) (*cf.* Xifra, 2009: 20) sostiene que el concepto de simetría implica unas nociones de objetividad y neutralidad que podrían comportar una desvinculación de la actividad comunicativa de la organización con sus intereses y sus objetivos, y ésta sería una consecuencia no deseada por la organización, ya que las organizaciones no pueden permitirse desvincular la actividad de comunicación de sus propios intereses.

Aunque ya hemos visto que los resultados de la investigación llevada a cabo por L. Grunig en 1986 ratificaban de manera indirecta el modelo de comunicación bidireccional simétrica en la gestión del conflicto entre las organizaciones y sus públicos, las conclusiones de una investigación desarrollada tres años más tarde también por el propio J. E. Grunig (Grunig y Grunig, 1989), revelaban que, en la práctica, las organizaciones aplicaban distintos modelos de relaciones públicas como estrategias para relacionarse con diferentes públicos o afrontar distintos problemas. Por ello Carretón (2007:63) destaca que

*A pesar de que el modelo simétrico bidireccional parece en un principio el más acertado, muchas empresas u organizaciones pueden utilizar otros modelos porque se adecuan más a sus necesidades y situaciones y por consiguiente, son más eficaces para solucionar sus problemas*

En efecto, en determinadas situaciones las organizaciones también ponen estratégicamente en práctica una comunicación asimétrica para la reducción de los conflictos con los públicos. En conclusión, el modelo de comunicación bidireccional simétrica no sería el único que las organizaciones utilizan para afrontar problemas de relaciones públicas.

Dozier, L. Grunig y el propio J. E. Grunig (1995) llegaron a conclusiones similares en su estudio sobre la contribución de la práctica de las relaciones públicas a la eficacia de las organizaciones. Los resultados de la investigación realizada por los autores demuestran que la práctica de las relaciones públicas excelentes, es decir, aquellas que contribuyen a la eficacia de las organizaciones, no excluyen las prácticas bidireccionales asimétricas. Es más, según el estudio, las prácticas asimétricas ocupan la tercera posición en el factor de excelencia (Dozier *et al.*, 1995: 47). De modo que los directivos de comunicación emplearían tanto prácticas simétricas como asimétricas para contribuir a la eficacia de las organizaciones (Dozier *et al.*, 1995: 47).

#### 1.2.2.2 La teoría de los juegos y la teoría de las relaciones públicas

Como apuntan Matilla (2008:68) y Xifra (2009:25), la mayor aportación sobre la gestión de conflictos en el campo de las relaciones públicas se debe a Priscilla Murphy (1989 y 1991), con la aplicación de la teoría de los juegos a las relaciones públicas. Las aportaciones de Priscilla Murphy ponen en evidencia las carencias del modelo bidireccional simétrico de Grunig.

La dicotomía simetría *versus* asimetría es una recurrencia histórica en la práctica de las relaciones públicas (Murphy, 1989). Y se da, según Murphy (1989: 173-174), porque tradicionalmente los profesionales de las relaciones públicas han defendido las cualidades intangibles de su trabajo, y se

resisten a categorizar o cuantificar los resultados de sus decisiones. Según esta autora (1989: 174), investigaciones como las de Grunig (1975a, 1975b, 1976, 1977) conciben métodos para predecir y medir factores de influencia de las relaciones públicas en situaciones de negociación. Por otro lado, como señala Murphy (1991: 116), algunos académicos de la comunicación, como Ehling (1985), por ejemplo, comparten la idea de que la función central y quizás la determinante, de las relaciones públicas, es la mediación del conflicto a través de la negociación.

Murphy (1991: 118-119) señala que, en el ámbito de la comunicación, Grunig (1989) ha definido el análisis de la relación apropiada entre una organización y sus públicos, en términos de comportamiento asimétrico y simétrico, desde un punto de vista histórico, y Pearson (1989), desde un punto de vista ético. Sin embargo, Murphy (1991) observa que la mayoría de los investigadores que defienden férreamente la comunicación simétrica puntualizan que en la realidad tal práctica es extremadamente rara. Murphy (1991: 120) sostiene que son pocas las organizaciones que se comportan según el modelo de comunicación bidireccional simétrico. Es decir, ha sido difícil conseguir pruebas no solo de la existencia, sino también de la eficacia, de una auténtica comunicación simétrica, por más que los estudios de L. Grunig (1986), por ejemplo, demuestren que las prácticas de los demás modelos de comunicación no hayan resultado eficaces en el proceso de resolución de conflictos entre la organización y sus públicos. Lo cierto es que escasean los apoyos indirectos de la simetría, es decir, existen pocas pruebas empíricas y tangibles que corroboren el modelo simétrico. Por ello, Murphy (1991) afirma que, en general, los estudios sobre los efectos de los modelos simétrico y asimétrico de J.E. Grunig surgen más como un reflejo de lo que la organización debería hacer, que como una predicción del comportamiento de las organizaciones. En su reflexión, la autora indica que el modelo simétrico no acierta a describir por completo la realidad práctica de las relaciones públicas, y propone una *praxis* en la que los modelos simétricos y asimétricos se redefinan en términos de la teoría de los juegos<sup>15</sup>.

La característica común a todas las aplicaciones de la teoría de los juegos es su capacidad para conceptualizar y modelar situaciones que entrañan dos elementos: conflicto y decisión. Para Murphy (1991), estos dos elementos pueden beneficiarse, allí donde hay conflicto de intereses, de la práctica de las relaciones públicas, porque la teoría de los juegos y la teoría de las relaciones públicas comparten los mismos intereses fundamentales: la mediación del conflicto, el establecimiento de un equilibrio entre las partes, el funcionamiento del poder y la dominación, cuestiones de imparcialidad y ética, y las premisas de interdependencia y de adaptación mutua. A raíz de la existencia de estos elementos comunes, Murphy propone emplear la lógica de la teoría de los juegos para redefinir conceptos de comportamiento simétrico y asimétrico de las relaciones públicas. Murphy observa que el modelo asimétrico se parece a los juegos de suma cero, mientras que el modelo simétrico se parece a los juegos de cooperación pura. Los juegos de suma cero (o juegos de *win-lose*) son aquellos en los que en el resultado final hay un ganador y un perdedor, esto es, una parte tiene que ganar necesariamente a costa de que la otra pierda, por lo que al final el resultado siempre será cero, pues no hay creación ni destrucción de nada, sino transferencia de beneficios. En un juego así, no hay espacio para la negociación, la adaptación mutua o el

---

<sup>15</sup> Para revisar la teoría de los juegos, véase (Murphy, 1989; 1991), Xifra (1999; 2009) y Matilla (2007).

compromiso entre las partes. Por ello, Murphy (1991) asocia dicho juego al comportamiento asimétrico, en el que el profesional de las relaciones públicas influye en los públicos mediante la práctica de la comunicación, para que cambien su comportamiento en beneficio de la organización.

No obstante, las organizaciones tienen la necesidad de comportarse de forma más simétrica cuando los grupos de activistas se movilizan para castigar económicamente los comportamientos de suma cero de las organizaciones. Por ello, Murphy (1991) afirma que las mayores interacciones entre organizaciones y públicos no son inherentemente de suma cero. Y por su rol fronterizo, los profesionales de las relaciones públicas tienen la oportunidad de orquestar las necesidades de la organización y sus públicos para que, ambas partes, puedan beneficiarse de los resultados.

La definición de comunicación simétrica de Grunig es lo que en la teoría de los juegos se clasifica como «juegos de cooperación pura» o «interés común puro». Como señala Murphy (1991: 122), la comunicación simétrica, en palabras de Pearson (1989a), se caracteriza por la existencia de participantes equitativos en el proceso de comunicación, donde el emisor y el receptor no pueden distinguirse como tales, y ambas partes buscan el entendimiento y el beneficio mutuo. Si se compara la noción de simetría con la definición de los juegos de cooperación pura, se encuentran similitudes. En Murphy (1991: 122), la definición de Colman (1982) de juego de cooperación pura está vinculada a la idea de que el interés de los jugadores es intentar anticipar las elecciones de los demás jugadores para obtener un resultado que sea beneficioso para todos, ya que todos los jugadores tienen la misma motivación: «hacer un movimiento» que no produzca ningún conflicto entre ellos, pues el objetivo del juego es coordinar las estrategias para que todos salgan beneficiados.

Murphy (1991) observa que, aunque parezca sencillo lograr el entendimiento mutuo, tanto en la práctica de las relaciones públicas como en la de la teoría de los juegos, es difícil encontrar ejemplos que apoyen la cooperación pura entre todas las partes en la búsqueda del beneficio mutuo. En cuanto al ámbito de las relaciones públicas, resulta difícil pensar en el emisor y el receptor del proceso comunicativo como partes indistintas. La autora argumenta que, incluso cuando se produce la comunicación simétrica, las organizaciones y los públicos tienen agendas diferentes y persiguen diferentes tipos de beneficios, es decir, mantienen algunos conflictos de intereses. «*Purely cooperative behavior is seldom found in the real world. It generally tainted with elements of conflict*», (Murphy, 1991: 122).

Debido a los problemas inherentes a la simetría pura, Murphy (1991) considera más útil redefinir el concepto de comunicación simétrica en una línea menos rigurosa, que contempla matices en los comportamientos definidos por una oscilación continua entre el conflicto y la cooperación. En la teoría de los juegos, se denomina juegos de motivación mixta a los modelos construidos a partir de una gama de juegos que van desde el conflicto puro (juego de suma cero) a la cooperación pura (véase la Figura 1). Son de motivación mixta porque «*the interest of the players are neither strictly coincident nor strictly opposed*», (Colman, 1982: 10-11 cfr. Murphy, 1991: 125). Cada parte mantiene un fuerte sentido de sus propios intereses y, a la vez, está motivada a cooperar, pero de manera limitada, con el objetivo de lograr, como mínimo, la resolución del problema.

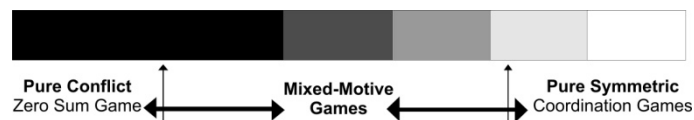


Figura 1. Adaptación: *Continuum of games: zero sum, mixed motive and coordination* (Murphy, 1991: 125)

En el juego de motivación mixta, según Murphy (1991), se debe buscar el equilibrio. Para los teóricos de los juegos, dicho equilibrio es el punto medio entre los intereses de los jugadores, en el que ningún participante tendría ningún motivo para arrepentirse de su propia acción. El verdadero equilibrio ofrece soluciones estables para el conflicto, aunque además de beneficios acarrea inconvenientes, pues ninguna parte puede romper el acuerdo sin hacer que el otro jugador también lo rompa y que todos los jugadores salgan perjudicados.

Murphy (1991) sostiene que el equilibrio en los juegos de motivación mixta elimina el rigor de los conceptos de simetría y asimetría del modelo bidireccional de Grunig. En el modelo de motivación mixta el equilibrio, que es a menudo inseguro y precario, se alcanza gracias al diálogo y la negociación entre la organización y sus públicos. La rapidez y la habilidad con las que se logra este equilibrio es lo que diferencia las buenas de las malas relaciones públicas. La mayoría de las situaciones de relaciones públicas estarían ubicadas en algún lugar a lo largo del juego continuo de motivación mixta, como se observa en la Figura 1. En tales dinámicas de influencia, ninguna de las partes ostenta suficiente poder para imponer su mejor resultado deseado, y el acuerdo se debe alcanzar a partir de un ciclo de discusión y negociación. Esto es, un jugador hace una oferta y otro jugador replica con una contraoferta diferente. En esta secuencia de negociaciones, los jugadores se ven forzados a buscar compromisos hasta que cierran un acuerdo. El juego termina cuando ninguna de las partes puede mejorar su posición sin perjudicar al otro jugador. Este comportamiento es lo que tipifica el juego de motivación mixta: la búsqueda del equilibrio entre los elementos de cooperación y conflicto, de manera que ambas partes lleguen a un acuerdo con el objetivo de lograr alguna solución.

Por nuestra parte, creemos que el trabajo de Murphy (1989 y 1991) ha supuesto una aportación relevante a la disciplina. La investigación de Murphy elimina la idea de que solo una de las partes, la organización, puede iniciar el proceso comunicativo, entendido como un juego de motivación mixta. Ambas partes, organizaciones y públicos, son aptas para comenzar el juego. No obstante, pese a esta contribución, no observamos que el modelo haya generado grandes cambios en la manera de concebir a los públicos, en cuanto actores sociales de naturaleza activa con capacidad para influir en los objetivos de las organizaciones. El modelo propuesto por Murphy no añade nuevos elementos a la noción de influencia mutua, sin embargo, plantea una visión distinta del modo en que ésta se establece.



**En conclusión, los públicos, además de considerarse actores activos con capacidad para influir mediante la comunicación en los objetivos de las organizaciones (aspecto ya puntualizado en el modelo bidireccional simétrico), se consideran colectivos capaces de iniciar una relación con ellas y también de impulsar estrategias comunicativas para la defensa de sus intereses. Los públicos están dispuestos a negociar con la organización en aquellos ámbitos en los que existen puntos de tensión, con el fin no solo de llegar a un acuerdo para preservar el mantenimiento de la relación, sino también de intentar obtener la máxima de ventaja posible.**

### 1.2.2.3 El modelo bidireccional simétrico de motivación mixta

Dozier, Grunig y Grunig (1995), basándose en el estudio de Murphy de la teoría de los juegos y su aplicación en el campo de las relaciones públicas, elaboran el modelo bidireccional de motivación mixta, en el que replantean las ideas de simetría y asimetría (Figura 3), sin renunciar, no obstante, al enfoque bidireccional simétrico de las relaciones públicas.

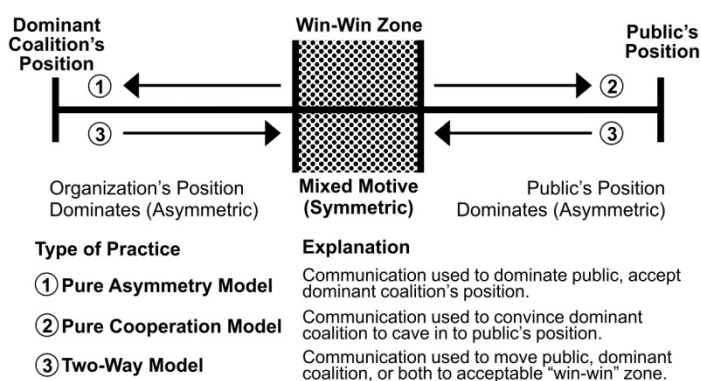


Figura 2. Adaptación: *New model symmetry as two-way practices* (Dozier et al., 1995: 48)

En el modelo bidireccional simétrico de motivación mixta (Figura 2) las organizaciones y los públicos se consideran partes separadas y, a veces, con intereses contrapuestos. Sin embargo, la negociación y el compromiso permiten a las organizaciones y a los públicos encontrar una zona común, la zona *win-win*, una zona donde las dos partes ganan. El modelo sugiere que hay un número variable de posibles resultados en la zona *win-win*. Las relaciones insatisfactorias e inestables se encuentran fuera, a cada lado de la zona *win-win*, donde una parte explota a la otra. A la izquierda de la zona *win-win*, la postura de la organización es la dominante, con la consecuente desventaja para los públicos. A la derecha, prevalece la postura de los públicos, provocando una desventaja para la organización (Dozier et al., 1995: 48).

En la Figura 2, la flecha 1 indica que se está produciendo una comunicación con el propósito de persuadir a los públicos, para que acepten la postura de la organización. En vez de negociar la relación en la zona *win-win*, los profesionales de relaciones públicas intentan aprovecharse de los públicos. Estas prácticas son juegos de suma cero o *win-lose*, en los que solo una postura dominante gana, practicando la comunicación bidireccional de asimetría pura (Dozier *et al.*, 1995: 49).

Los públicos pueden servirse de la comunicación para que la organización acepte su postura fuera de la zona *win-win*. Eso ocurre cuando los comunicadores de la organización aplican el modelo de cooperación pura e intentan ayudar a los públicos en su empeño, práctica que está representada por la flecha 2. Sin embargo, como señalan Dozier *et al.*, (1995: 49), es improbable que los directivos de la organización apoyen a los profesionales de las relaciones públicas que intentan persuadir a la organización que los contrata de un comportamiento que no solo beneficiaría a los públicos, sino que además le generaría costes.

Dozier *et al.* (1995: 49), al contrario que Murphy (1991), no creen que el modelo bidireccional simétrico sea el más parecido a la práctica de cooperación pura. Para los autores, la simetría estaría representada por las prácticas señaladas por la flecha 3. Los profesionales de las relaciones públicas negocian con ambas partes, públicos y organizaciones, para que alcancen una posición (resultado, relación) en la zona *win-win*. Al comunicarse con los públicos, los comunicadores intentan influir en ellos para acercarlos a la postura de la organización. A su vez, al comunicarse con los directivos de la organización, los profesionales de las relaciones públicas intentan atraerlos hacia la postura de los públicos.

En consecuencia, en el nuevo enfoque simétrico, el profesional de las relaciones públicas cataliza o favorece la comunicación y la influencia mutua entre la organización y sus públicos, para que, mediante la negociación, ambas partes consigan una posición (resultado, relación) en la zona *win-win*. **De este modo, dentro de los sistemas comunicativos de influencia mutua, los públicos podrían considerarse no solo sujetos activos y estratégicos, sino además valorarse como actores sociales dispuestos a hallar, mediante el diálogo, un punto dentro de la relación en el que tanto ellos como la organización salieran beneficiados en las negociaciones sobre cuestiones conflictivas, sin anular sus propios intereses y objetivos.** No obstante, pensamos que la forma de considerar a los públicos en este modelo no dista demasiado del modelo propuesto por Murphy (1989 y 1991) anteriormente presentado, pues exceptuando la noción de simetría, ambos modelos parten de premisas muy similares.

Cabe destacar que, aunque la idea de simetría en la comunicación haya generado críticas por parte de algunos académicos (Karlberg, 1996; L'Etang, 2008), e incluso Grunig (2001:28) señale que el término «simetría» tal vez no sea el más adecuado para designar este modelo de relaciones públicas, dicha idea sigue siendo predominante y referente en la teoría de las relaciones públicas. Prueba de ello es que muchos investigadores del ámbito de las relaciones públicas (Pearson, 1989; Bruning y Ledinghan, 1999; Xifra, 1999; Heath, 2001; Míguez González, 2006; Xifra y Huertas, 2008; Ordeix y Huertas, 2012) siguen empleando dicho concepto en sus investigaciones. Xifra y

Huertas (2008), por ejemplo, parten de la noción de «simetría comunicacional» para el desarrollo de una investigación sobre los blogs de relaciones públicas. Ordeix y Huertas (2012) realizan una investigación cualitativa sobre los principios básicos de la Teoría de la Excelencia de J. Grunig, en el sector profesional de las Relaciones Públicas en España, en el cual el sistema de comunicación simétrica figura como uno de los indicadores fundamentales a ser evaluados como parámetro de excelencia. Y Bruning y Ledinghan (1999) consideran la simetría uno de los argumentos para la creación de índices de medición de las relaciones entre las organizaciones y los públicos.

Merece la pena añadir que Grunig (2001:28) mantiene la idea de simetría porque cree que, tal vez, sea demasiado tarde para cambiarla, como él mismo expresa:

*recently, my research has moved toward the development and maintenance of relationship as central goal of public relations (Grunig & Huang, 2000) [...] the relationship literature suggest what might be the best term to describe what I have long in mind when I talk of symmetrical public relations*

En esta línea, un año más tarde, el autor afirma: «*building relationships –managing independence– is the essence of public relations*» (Grunig et al., 2002: 10). Por su parte, Coombs (2001: 106) sostiene que «*the idea of interpersonal communications is difficult to separate from the idea of relationship*» y también afirma, recuperando a Cappela, (1987), que en la definición de comunicación interpersonal suele estar presente la noción de influencia mutua, como también señala Matilla (2008: 37-38), basándose en los fundamentos de la lingüística de Saussure, la filosofía analítica y la sociología, (Martin Serrano, 2001; Wittgenstein, 1958; Hollander, 1971). Por este motivo dedicaremos el próximo epígrafe a la perspectiva relacional de las relaciones públicas.

### 1.2.3. La perspectiva relacional

A partir de la década de los noventa del siglo XX, las investigaciones del ámbito de las relaciones públicas empiezan a orientarse hacia la perspectiva «relacional», es decir, los académicos ponen el acento en la relación como elemento central del estudio y la práctica de las relaciones públicas.

De hecho, las investigaciones de Grunig y Huang (2000) experimentan un viraje hacia el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. En el libro *Excellence in Public Relations and Effective Organizations*, Grunig et al., (2002) argumentan que las buenas relaciones permiten que las organizaciones disfruten de más libertad para cumplir su misión y, por tanto, para ser más eficaces.

Según algunos autores (Grunig y Huang, 2000: 23; Ledinghan y Bruning, 2000: xiii; Toth, 2000: 205), Ferguson (1984) fue la primera académica que defendió «la relación» como elemento central de estudio de las relaciones públicas. Ferguson afirma que el estudio «relacional» es mucho más significativo que el estudio del proceso de comunicación en sí:

*understanding public relationships requires more than understanding communication process and effects. It may require understanding organizations, understanding publics and understanding the larger social environment within which these two social units exist* (Ferguson, 1984: 26).

No obstante, Xifra pone de manifiesto que es Matrat a quien se puede considerar

*el pionero a la hora de abordar las relaciones públicas desde la perspectiva relacional, con una intencionalidad alejada de los criterios propios de la metodología del estudio de la comunicación de masas y centrada en la creación y mantenimiento de relaciones entre estructuras sociales, (Xifra, 2006: 237).*

De igual modo, Matilla (2007: 108) afirma que, en la doctrina europea, el propósito de las relaciones públicas es el establecimiento de relaciones de confianza entre las organizaciones y los públicos, lo que la acerca a la perspectiva del «Relationship Management» propuesta por Ledingham y Bruning en la década de los noventa.

La doctrina europea de las relaciones públicas (que tiene como principal referente a Lucien Matrat) se estructura en la década de los setenta del siglo XX. Su trabajo hizo posible la construcción de la teoría de las relaciones públicas en Europa. Xifra (2006: 229-240) destaca que, en 1965, Matrat aprobó el código de ética internacional de las relaciones públicas, conocido como Código de Atenas.

La doctrina de Matrat (*cfr.* Xifra, 2006: 229-240) constituye la **dimensión antropológica** de las relaciones públicas; éstas se orientan hacia las relaciones que se establecen entre los sujetos del sistema, hacia el hombre social, caracterizado «por crear y adecuar sus opiniones, sus juicios y sus relaciones, tendiendo a crear un clima y conseguir un comportamiento favorable al desarrollo de las organizaciones en la sociedad, en su entorno», (Xifra: 2006: 232). En el otro extremo, estaría la **dimensión empresarial** de las relaciones públicas, que las considera un aspecto de las estrategias del *management* de la organización, cuyo propósito es responder a las expectativas de aquellos públicos que pueden afectar al desarrollo de la empresa con sus comportamientos y opiniones. Por fin, estaría la **dimensión relacional** de las relaciones públicas, para la que el concepto de confianza es un elemento fundamental. A partir de la conciliación entre los intereses de la empresa y los públicos, las relaciones públicas instauran una política de comunicación para cultivar relaciones de confianza entre los dos actores sociales, hecho que, para Matrat, las separa de otras formas de comunicación persuasiva, como la propaganda. Por ello, el principal objetivo de las relaciones públicas, para Matrat (*cfr.* Xifra, 2006: 237) sería contribuir, tanto a la creación de un clima de confianza, como a la estructuración de condiciones para la participación efectiva del hombre social. En este sentido, Castillo (2010: 38) afirma que el concepto de confianza es fundamental en la doctrina europea y que «las relaciones públicas deben intentar conciliar los intereses de la organización y los de sus públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos».

En cualquier caso, cabe destacar que para Ledinghan y Bruning (2000: xiii) –los autores que más estudios han desarrollado bajo esta perspectiva de investigación de las relaciones públicas–, el planteamiento relacional no reemplaza a la teoría de sistemas, sino que la considera una construcción global de la disciplina<sup>16</sup>.

Según Bruning y Ledinghan (1999), para que las organizaciones valoren las relaciones públicas, los profesionales deben concentrar sus esfuerzos en el desarrollo a largo plazo de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos clave, en lugar de confiar únicamente en actividades simbólicas destinadas a mejorar la imagen de la organización. Ledinghan y Bruning (2000) recalcan que esta perspectiva permite entrar en la esencia de las relaciones públicas: qué son, qué hacen y cuál es su función. Por ello, Ledinghan y Bruning (1998) argumentan que la perspectiva de las relaciones públicas como gestión de las relaciones representa un importante cambio conceptual en la disciplina. Con este giro, la visión tradicional de las relaciones públicas como una actividad de comunicación deja paso a la gestión de las relaciones que utiliza la comunicación de modo estratégico. Considerables autores (Broom, *et al.*, 1997; Ledinghan y Bruning, 1998; Bruning y Ledinghan, 1999; Xifra, 1999; Coombs, 2000; Ledinghan y Bruning, 2000; Thomlison, 2000; Toth, 2000; Jahansoozi, 2006; Matilla, 2007) corroboran la idea de que el estudio y la práctica de las relaciones públicas deben centrarse en las relaciones entre las organizaciones y los públicos estratégicos. Estos investigadores también defienden que la perspectiva relacional integre conceptos de disciplinas como la comunicación de masas, la comunicación interpersonal, el comportamiento interorganizacional, la psicología social, el *marketing* y el *management*<sup>17</sup>. Y a partir de la integración de estos conceptos, Bruning y Ledinghan (1999:159), basándose en investigaciones de la comunicación interpersonal (Duck, 1984), sostienen que, en el contexto de la perspectiva relacional, para que se establezca la relación organización-público, primero es necesario que ambas partes sean conscientes de que sus acciones influyen en las experiencias y vidas de la otra. Por ello, Bruning y Ledinghan (1999: 159-160) afirman que para que una organización ejerza las relaciones públicas desde una perspectiva relacional, ésta primero debe reconocer que puede afectar a las vidas de los públicos y, al mismo tiempo, reconocer que estos también pueden afectar a la suya. Del mismo modo, los públicos también deben ser conscientes de su influencia. Solo cuando exista tal reconocimiento, la relación puede analizarse en términos de percepción de la relación entre ambas partes: organización y públicos clave. Si la primera condición es la consciencia,

---

<sup>16</sup> El hecho de que parte del desarrollo de la perspectiva relacional se sustente en la perspectiva sistémica, y que los investigadores (Coombs, 2000; Grunig y Huang, 2000; Broom, *et al.*, 1997) que trabajan desde esta perspectiva también compartan en cierta medida la directiva sistémica, hace que autores como Ledinghan y Bruning (2000) (*cf.* Míguez González, 2006: 40) hablen de «paradigma relacional en la perspectiva sistémica de las relaciones públicas». Nosotros hemos optado por utilizar la terminología original empleada por Ledinghan y Bruning (1998) y Bruning y Ledinghan (1999), es decir, el *Relationship Management*.

<sup>17</sup> La idea de integrar conocimientos de otras disciplinas en la teoría de las relaciones públicas no es algo nuevo. De hecho, como ya habíamos comentado, las relaciones públicas se han estructurado a partir de aportaciones de otras disciplinas, como la sociología (las relaciones grupales en un contexto social, el fenómeno social, el proceso de participación, el público, la opinión pública, etc.); la psicología social (la formación de creencias y actitudes, los comportamientos afectados por influencias sociales de percepción, la motivación, la comunicación y el cambio de opinión, los conflictos de papel, la multitud, las masas, etc.); la antropología (la cultura y el comportamiento, la organización social y política, la organización económica, el lenguaje y el significado, etc.); la economía (los sistemas económicos, el papel del Estado en la economía, etc.). Para una revisión de las aportaciones de otras disciplinas a la teoría de las relaciones públicas, véase Solano Fleta, 1995; Míguez González, 2006.

la segunda es el diálogo. La organización y los públicos clave tienen que estar dispuestos a dialogar, por ello Bruning y Ledinghan (1999:160) afirman:

*It then becomes incumbent upon the organization to develop practices that facilitate exchange between the organization and the public's the organization serves, exchanges that provide building-blocks for relationships*

Por último, cabe destacar que las conclusiones de estudios como los de Bruning y Ledinghan (2000b) o Ledinghan *et al.* (1999) desarrollados en el campo de las relaciones públicas demuestran que la percepción que los públicos tienen respecto a la relación organización-público, además de influir en las percepciones que los públicos clave tienen de la organización, influye en el comportamiento de los mismos en relación a ella. A través de la gestión de la relación organización-público por medio de la función de las relaciones públicas, las organizaciones pueden iniciar, desarrollar y mantener relaciones con los públicos, que limitan o potencian su habilidad para alcanzar su misión. Por tanto, lo que diferencia básicamente la perspectiva relacional de la sistémica, a nuestro entender, es el enfoque de estudio. **Mientras que la primera destaca la relación y la percepción de la relación que las organizaciones y los públicos tienen como forma de influencia vinculada al comportamiento, la segunda centra su atención en los flujos comunicativos de las organizaciones con los públicos de su entorno como forma de influencia del comportamiento.**

#### 1.2.3.1. Las «relaciones» en las relaciones públicas

Aunque entre la década de los sesenta y los ochenta del siglo XX ya encontramos una orientación teórica que propone que las «relaciones» deberían constituirse en el núcleo de las investigaciones de las relaciones públicas, hasta 1997 no se produce el primer intento de definir las. Broom *et al.* (1997) señalan que los autores se habían preocupado más en medirlas que en definir las. Asimismo, afirman que en el ámbito de las relaciones públicas se ha valorado y se ha escrito acerca de las relaciones, asumiendo que el término tiene un significado común que hace innecesaria mayor explicación.

Xifra (2003: 165) destaca que Grunig, en solitario (1975, 1977, 1978, 1979, 1982a, 1982b, 1983a, 1983b) o en colaboración con otros autores (Grunig y Stramm, 1979; Grunig y Hunt, 1984; Grunig, *et al.*, 1988), fue el primer investigador en el campo de las relaciones públicas que, a partir de la teoría de sistemas, hizo hincapié en el estudio de los vínculos existentes entre la organización y sus públicos. Basándose en la teoría sistémica, Grunig y Hunt (1984) utilizan el concepto «vínculo», estableciendo los sistemas interpenetrantes que alteran el equilibrio de la organización. No obstante, Grunig no definió el concepto «relación» dentro del campo de las relaciones públicas.

A posteriori Grunig *et al.*, (1992 *cfr.* Broom, *et al.*, (1997: 84-85) ponen de manifiesto que el concepto de relación entre las organizaciones y los públicos es fundamental para la teoría de las relaciones públicas. Sin embargo, aunque llegan a la conclusión de que las relaciones han sido poco

investigadas en la disciplina, se limitan a establecer indicadores –una combinación de percepciones y atributos– para medirlas, sin proponer una definición. Según Broom, *et al.*, (1997: 83-85), la ausencia de una definición de «relación» no es algo exclusivo de Grunig, ya que otros autores (Ferguson, 1984; Pavlik, 1987; Ehling, 1992; Center y Jackson, 1995), aunque argumentan la importancia que tiene el estudio y la definición de relación para la disciplina, tampoco la definen.

Broom, *et al.* (1997: 85) afirman:

*so although those who practice and study public relations talk about relationships as a focal concept, few have defined the concept or have carefully measured attributes of relationships themselves. More commonly, measures of relationships rely on participants' perceptions, as if those reports were valid indicators of the relationships under study.*

Con objeto de proponer una definición de la relación organización-público en el ámbito de las relaciones públicas, Broom *et al.* (1997: 86-93) revisan el concepto de relación en otras disciplinas: la comunicación interpersonal (Andersen, 1993; Capella, 1991; Surra y Ridley, 1991; Kenny y Kash, 1991; Millar y Rogers, 1987; Bercheid y Peplau, 1983; Duck, 1973) la psicoterapia (Sexton y Whiston, 1994; Gelson y Carter, 1985), la relación interorganizacional (Oliver, 1990; Stearns *et al.*, 1987; Lincoln y McBride, 1985 Van de Ven y Walter, 1984, Hougland y Sutton, 1978; Cook, 1977; Aldrich, 1976; Van de Ven, 1976, Levine y White, 1961) y la teoría de sistemas (Kill, 1991; Miller, 1978; Katz y Kahn, 1967)<sup>18</sup>.

A partir del análisis de estas perspectivas conceptuales diversas, Broom *et al.* (1997) concluyen que los investigadores conciben las relaciones tanto como procesos observados a lo largo del tiempo, como estados que se pueden medir en un solo punto en el tiempo, o como combinaciones de estados y procesos. Además, los autores (1997) observan que mientras que algunos académicos definen las relaciones como una realidad subjetiva, otros las definen como una realidad objetiva. No obstante, la mayoría de las investigaciones revisadas definen «relación» como la combinación de percepciones subjetivas de los participantes, y dejan los atributos de las relaciones al margen de los participantes.

### 1.2.3.2. Modelo de relación organización-público

En su primera investigación sobre el concepto de relación en las relaciones públicas, Broom, *et al.* (1997: 95) no proponen una definición, pero elaboran un modelo (véase la Figura 3, resumen de los elementos que explican los antecedentes, las repercusiones y el concepto de relación) y llegan a algunas conclusiones para el desarrollo posterior de la definición de relación en la disciplina.

---

<sup>18</sup> Respecto a esta cuestión, Arceo Vacas (2004), afirma que «parece que el denominador común de los investigadores del tema es que la teoría de los sistemas se basa, no tanto en las características y atributos de los objetos pertenecientes al sistema, sino en problemas de relación, de estructura y de interdependencia entre las unidades pertenecientes al mismo», (Arceo Vacas, 2004: 85).

Según estos autores (1997), estas relaciones tienen características propias, únicas y mensurables, es decir, se definen y se investigan como algo separado de los participantes y de sus percepciones. En lo que se refiere a su formación, afirman que las relaciones se establecen cuando las partes tienen percepciones y expectativas sobre las demás partes, cuando una o ambas partes necesitan del recurso de la otra, cuando ambas partes perciben amenazas mutuas en un entorno turbulento o cuando existe una necesidad legal o voluntaria de asociación entre ambas partes.

Asimismo, Broom *et al.* (1997) también señalan que las relaciones constituyen patrones de vínculos en los que ambas partes persiguen satisfacer sus necesidades interdependientes y que son el resultado de los intercambios dinámicos y la reciprocidad que se establecen y evolucionan, aunque esto no es óbice para que puedan describirse en un punto temporal dado. De igual modo, sostienen que las relaciones pueden generar una mayor dependencia, una mayor pérdida de autonomía, mayores impedimentos para el logro de metas y, asimismo, configurar una interdependencia en forma de comportamiento rutinario e institucionalizado. Y afirman que, tanto los antecedentes como las consecuencias de las relaciones tienen también propiedades únicas que los distinguen de la propia relación. Por último, ponen de manifiesto la importancia del vínculo comunicacional para el establecimiento de la relación. Merece la pena destacar que, según estos autores (1997), el vínculo comunicacional representa las interacciones encaminadas hacia el logro de objetivos comunes entre las dos partes.

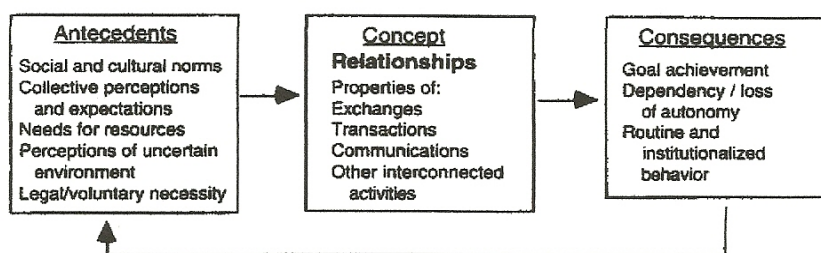


Figura 3. Modelo de relación organización-público: Antecedentes y consecuencias de la relación, propuesto por Broom, *et al.*, (1997: 94)

Las conclusiones formuladas por Broom, *et al.*, (1997) permiten afirmar que **los públicos**, además de **actores activos y estratégicos**, **son entidades constituidas en sí como algo separado de la organización, que generan percepciones, expectativas e intereses independientes, propios**, y que establecen, por medio del proceso dinámico de interacción y comunicación, una relación con las organizaciones con objeto de satisfacer los intereses interdependientes, adaptándose mutuamente en la relación, en un intercambio de respuestas. Por otro lado, la percepción aparece como elemento esencial en cuanto a los atributos subjetivos de los participantes de la relación.

Si asociamos el modelo relacional propuesto por Broom, *et al.* (1997), observamos que los públicos se vinculan con las organizaciones cuando poseen percepciones y expectativas sobre éstas, o cuando existe una necesidad voluntaria y legal de interacción con la organización. Además, los



públicos se relacionan con las organizaciones cuando perciben el comportamiento organizacional como una amenaza. Esta forma de exponer los antecedentes de las relaciones entre ambas partes, enfatiza otros elementos y no solo el destacado por Grunig (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984, Dozier, *et al.*, 1995; Grunig *et al.*, 2002), esto es, el hecho de que los públicos perciban las consecuencias de las acciones de la organización como un problema puede generar una reacción que la afecte.

A nuestro juicio, este hecho matiza la forma de entender a los públicos en la disciplina, puesto que además de poner de relieve las concepciones que los modelos anteriormente expuestos tienen de ellos (actores activos y estratégicos, con capacidad de influir en las percepciones, opiniones y comportamientos de las organizaciones, dispuestos a encontrar con éstas una posición de mutuo beneficio en las tensiones conflictivas que surjan entre ellos), también **añade una nueva manera de contemplarlos: como colectivos que establecen alianzas con las organizaciones dentro del proceso de influencia mutua.**

### 1.2.3.3. Definiciones de «relaciones» en las relaciones públicas

En el ámbito de las relaciones públicas los estudios se orientan significativa y progresivamente hacia un enfoque más relacional. Este cambio de orientación, según ciertos investigadores de la disciplina (Heath, 2001; Ledingham y Bruning, 1998; Broom *et al.*, 1997) genera un cambio de perspectiva, ya que para ellos el estudio de las relaciones es más amplio que el estudio de los públicos y la comunicación entre éstos y las organizaciones. De cualquier modo, a pesar de lo dicho, la tentativa de formular una definición relacional en dicho ámbito de conocimiento es posterior al desarrollo de los indicadores de medición.

Además, pese a que otras corrientes (Heath, 2001; Ruler y Vercic, 2002) evidencian la importancia de las relaciones en la teoría de las relaciones públicas, las definiciones de «relación» dentro de la disciplina fueron formuladas solo desde la perspectiva de estudio del *Management Relationship* de Ledingham y Bruning, de adscripción estadounidense. En Europa no existe una división natural entre la comunicación y la relación en el ámbito de las relaciones públicas; la comunicación es una forma de conducta y, al mismo tiempo, la esencia de cualquier tipo de relación. Por ello, Ruler y Vercic (2002) afirman: «*what one sees as communication is what another uses the word relationships for*», (Ruler y Vercic, 2002: 6)<sup>19</sup>.

Aunque las relaciones no son el objeto de estudio de la presente investigación, nos ha parecido oportuno justificar la ausencia de definiciones de «relación» en otras corrientes de investigación y la presencia casi exclusiva de definiciones en la perspectiva relacional, vinculada a la orientación organizacional de las relaciones públicas.

---

<sup>19</sup> Según Ruler y Vercic (2002) la comunicación se debería entender como un tipo de comportamiento de las personas a través de signos y símbolos o como un proceso en el que los significados desarrollan y alteran la esfera pública. Respecto a esta cuestión, los resultados de su investigación no son concluyentes. Para ampliar información, véase Ruler y Vercic (2002).

Desde la perspectiva relacional, el concepto alude a las relaciones organización-público, que se definen de dos maneras: como un proceso dinámico de interacción entre las organizaciones y sus públicos o como un estado de interacción positiva mutua.

Para Broom *et al.* (2000: 18), estas relaciones serían modelos dinámicos de interacción, transacción, intercambio y vinculación entre las organizaciones y sus públicos, que poseen características propias en cuanto a identidad, atributos y percepciones. Asimismo, los autores añaden: «*though dynamic in nature, organization-public relationship can be described as a single point in time as tracked over time*» (Broom *et al.*, 2000: 18).

Por otra parte, para Ledingham y Bruning (1998: 62), la relación organización-público es el estado que existe entre una organización y sus públicos clave «en el que las acciones de cualquiera de las partes repercuten en el bienestar económico, social, político y/o cultural de la otra parte». Los autores (1998) definen la relación organización-público ideal como el estado que existe entre la organización y sus públicos, que proporciona beneficios económicos, sociales políticos o culturales a todas las partes implicadas, y se caracteriza por la mutua interacción positiva.

Merece la pena resaltar las diferencias entre las conceptualizaciones de Ledingham y Bruning (1998) y Broom *et al.*, (2000):

- a) Mientras que Broom *et al.* (2000) definen la relación organización-público como un «proceso» de interacción dinámica entre la organización y sus públicos, que se puede describir en el tiempo, Ledingham y Bruning (1998) la consideran un «estado» que existe entre la organización y sus públicos clave, en el que las acciones de un participante repercuten en el otro<sup>20</sup>.
- b) Aunque Broom *et al.*, (2000) se refieren a la relación organización-público como una interacción que se establece entre la organización y los públicos, Ledingham y Bruning (1998) afirman que tal relación se desarrolla solo con los públicos clave de la organización.

En lo que respecta a la primera discrepancia, los autores que han recogido definiciones de relación en sus obras (Coombs, 2000 y 2001; Thomlison, 2000) conciben la relación como un proceso. Coombs (2001) hace referencia a la definición de relación de O'Hair, Friedrich, Wiemann y Wiemann, (1995) como «*the interdependence of two or more people*» (Coombs, 2001: 106) y afirma que la relación implica una interacción mutua a través del tiempo. Por su parte, Thomlison (2000: 178) asume la definición de relación del ámbito de la comunicación interpersonal de Berko, Rosenfeld y Samovar (1977), como:

*the connection that exists when the interactants are aware of each other and take each other into account, there is some exchange of influence, and there is some agreement about what*

---

<sup>20</sup> Este tipo de discusión no es exclusiva del ámbito de las relaciones públicas. Para ampliar información, véase Broom *et al.* (1997) y Duck *et al.* (1997).

*the nature of relationship is and what appropriate behaviors are, given the nature of the relationship, (Thomlison, 2000: 178).*

Desde el campo de la comunicación interpersonal, Duck *et al.* (1997) resaltan la importancia de no perder de vista que al estudiar un momento de la relación, hay que volver a insertarla dentro del proceso y dentro de un contexto. Duck *et al.* (1997) afirman que cuando un investigador mide la relación una sola vez, no puede tratarla como la historia completa de la relación. Sostienen, además, que los individuos y las relaciones son procesos, por lo que siempre se trata de algo inacabado.

En esta misma línea Dindia (1997: 303) afirma:

*researchers treat relationships as static, monolithic containers of two pre-formed, intact, stable, independent selves, whereas real persons' relationships are dynamic processes involving change and individuals in relationships are open-ended, unstable and changing, and are constructed in relationships.*

Dindia (1997) añade que cuando en la relación está presente el diálogo, los seres humanos tampoco son contenedores preformados, sino son entes sociales abiertos, inestables y cambiantes.

Por tanto, pese a que Ledingham y Bruning (1998) definen las relaciones organización-público como un estado, observamos una tendencia a considerar las relaciones como un proceso. Esta visión, a nuestro entender, no negaría el análisis y la gestión de la relación en un determinado momento. El resultado sería el conocimiento (indicadores de medida de la relación, análisis del nivel de la relación<sup>21</sup>) del estado de la relación organización-público en ese momento del proceso, dentro de un contexto. La relación, concebida como un proceso, supone el reconocimiento de un contexto temporal, de que comienza, se desarrolla, evoluciona, experimenta mayor o menor intensidad o incluso puede dejar de existir

El hecho de concebir la relación como un proceso nos permite inferir que los públicos no se comportan siempre de la misma manera dentro del proceso de la relación que establecen y desarrollan con la organización. Básicamente, porque **las relaciones no son una experiencia consistente todo el tiempo, sino un proceso múltiple y dinámico, en el que las partes tienen comportamientos también dinámicos.**

La otra diferencia en la definición de relación organización-público es que Broom *et al.* (2000) hacen referencia a la relación organización-público como una interacción que se establece entre la organización y los públicos, mientras que Ledingham y Bruning (1998) afirman que tal relación se establece sólo con los públicos clave de la organización. Las relaciones públicas, como función del *management*, establecen relaciones con los públicos que tienen capacidad de afectar a los negocios de las organizaciones (Grunig y Hunt, 1984; Grunig *et al.*, 2002). Como pone de manifiesto Míguez González (2010), es lógico que la práctica de las relaciones públicas, desde un punto de vista

<sup>21</sup> Para ampliar esta información, véase Thomlison (2000) y Cuenca (2010).

directivo, centre sus acciones en los públicos considerados importantes para la organización, ya que los recursos y el tiempo son limitados. De igual modo, según Thomlison (2000: 178), «*relationship management in public relations settings implies the development, maintenance, growth, and nurturing of mutually beneficial relationships between organizations and their significant publics*». No parece que la gestión de la relación organización-público sea lo mismo que la relación organización-público. La relación organización-público no se establecería solo entre la organización y sus públicos estratégicos, sino con todos los públicos de la organización, al margen de la importancia que tengan para la misma. La relación entendida como un proceso implica la idea de que, en un momento determinado, un público que la organización no consideraba estratégico puede pasar a serlo ante los cambios constantes del entorno. Por tanto, la idea de relación con los públicos –y no con los públicos estratégicos- a nuestro entender, estaría más en consonancia con la noción de la relación como proceso. Y, por el contrario, la idea de «gestión de la relación» organización-público estaría asociada a la noción de gestión de la relación entre las organizaciones, específicamente, y sus públicos estratégicos.

Otra cuestión es que las relaciones no se tratan a partir de las problemáticas o momentos conflictivos que ocurren en el proceso de interacción entre la organización y sus públicos. Esto no significa que los investigadores (Bridges y Nelson, 2000 y Coombs, 2000) dejen de estudiar el aspecto conflictivo de la relación organización-público en el ámbito de conocimiento. Sin embargo, hallamos también investigaciones (Ledingham y Bruning; 1998; Ledingham *et al.*, 1999; Bruning y Ledingham, 2000b) que no se basan en la solución del conflicto, sino en el cultivo y el mantenimiento de relaciones cordiales entre las organizaciones y sus públicos.

Por último, cabría añadir que, a pesar de la existencia de dos definiciones de relación organización-públicos (Ledingham y Bruning; 1998; Broom *et al.*, 2000), en el ámbito de las relaciones públicas, los investigadores (Coombs, 2000; Thomlison, 2000; Coombs, 2001) siguen citando definiciones de relación procedentes de otras disciplinas ajenas a las relaciones públicas. Se podría afirmar, por tanto, que, **aunque las relaciones constituyen el centro de las investigaciones en el ámbito de las relaciones públicas, no existe consenso en cuanto a la definición de las relaciones en la disciplina y su aplicación en las investigaciones del ámbito de estudio.**

### 1.3. De la comunicación a la relación con los públicos

A partir de la década de los noventa del siglo XX, las investigaciones en el campo de las relaciones públicas se centran cada vez más en la gestión de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Aunque en el año 1974 ya se pueden encontrar definiciones de relaciones públicas que dejan patente este nuevo enfoque (como la de Szalay de 1974), Bruning y Ledingham (1999: 158) y Xifra (1999:13-14) señalan la definición de Cutlip, Center y Broom, del año 1985, como punto de referencia del cambio que experimenta el concepto de relaciones públicas. Si, antes, la definición

de relaciones públicas de Cutlip y Center (1952) fijaba la atención en la influencia de la opinión pública, a partir de 1985, la definición de los autores, en colaboración con Broom, remite a una función directiva que establece y mantiene relaciones de beneficio mutuo entre las organizaciones y los públicos, unas relaciones que pueden influir en su éxito o su fracaso. Para Bruning y Ledinghan (1999) y Xifra (1999) la función de *management* de las relaciones públicas pone en evidencia que se consideran una función destinada a establecer y mantener relaciones entre las organizaciones y los públicos.

Respecto a la definición de relaciones públicas de Cutlip, Center y Broom, nos llama la atención la ausencia del factor comunicacional a la hora de conceptualizarlas, ya que la idea de una comunicación de dos vías, mutuamente satisfactoria estaba presente en la definición de Cutlip y Center de 1952. De hecho, Castillo (2010: 60) afirma que tradicionalmente las relaciones públicas «se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuos». Asimismo, Cutlip, Center y Broom (2001) sostienen incluso que los profesionales de las relaciones públicas son mediadores de la comunicación entre la organización y sus públicos, pues facilitan los canales de la comunicación entre ambas partes y eliminan barreras en la relación. «Su finalidad es mantener tanto a la dirección de la empresa como a sus públicos informados para que se puedan tomar decisiones de interés mutuo», (Cutlip *et al.*, 2001: 79).

El hecho de poner énfasis solo en la relación, sin referirse a la comunicación, no es exclusiva de la definición de Cutlip, Center y Broom (1985). Después de analizar ciento veinte definiciones de relaciones públicas<sup>22</sup> (véase la Tabla 3), identificamos que el 25,8% de ellas (31 casos) no hace alusión al aspecto comunicativo y se centra básicamente en el factor relacional. Por otro lado, el 37,5% de las definiciones (45 casos) enfatiza solamente la cuestión comunicacional y no hace hincapié en el aspecto relacional.

Asimismo, el 27,5% de las definiciones analizadas (33 casos) no subraya ni la relación ni la comunicación, sino que se centra solamente en elementos asociados a los efectos de la influencia mutua que persiguen las relaciones públicas, influencia que se expresa como «beneficio mutuo», «entendimiento mutuo», «cooperación».

Por último, solo el 9,2% de las definiciones examinadas (11 casos) hace referencia tanto al factor comunicativo como al relacional. De estas últimas, solo el 33,33% incluye la noción de influencia mutua, como por ejemplo Stacks (2002: 18), que define las relaciones públicas como «(1) a *management function that (2) conducts research about the organization and its publics to (3) establish mutually beneficial relationship through (4) communication*».

---

<sup>22</sup>En función de la consulta de las definiciones de relaciones públicas realizada anteriormente, excluyendo las definiciones de la perspectiva persuasiva, hemos tenido en cuenta para este análisis 121 definiciones de relaciones públicas, a partir de 51 autores.

### La orientación relacional en la teoría de las relaciones públicas

- 1) Metodología: clasificación de las definiciones a partir de los siguientes criterios: 1) presencia de la palabra comunicación, 2) presencia de la palabra relación, 3) presencia de las palabras relación y comunicación conjuntamente y 4) ausencia de los vocablos comunicación y relación. En el análisis no se ha contemplado la presencia de las palabras comunicación o relación junto con expresiones que remitan a «influencia mutua».
- 2) \* Xifra (1999: 59-62) presenta un conjunto de definiciones de relaciones públicas extraídas de las asociaciones profesionales que formaban la CERP, compilado en el año 1974 en un documento cuya finalidad era la de construir un marco conceptual sintético de las relaciones públicas a partir de los estatutos de las asociaciones europeas.
- 3) Entre paréntesis aparecen los autores cuya definición de relaciones públicas ha sido citada por el anterior.

Comunicación	Comunicación (continuación)	Relación (Continuación)
Black, 1972	Miguez González, 2006 (Marston, 1981)	Smith, 2005
Harlow, 1976	Miguez González, 2010 (Grunig y Hunt, 1984)	Watson y Noble, 2005 (Cutlip, Center y Broom)
Neilender, 1980		Xifra, 2005 (Iº F. Inter. Invest. RP)
Jefkins, 1982	Comunicación y Relación	Miguez González, 2006 (Cutlip, Center y Broom)
Moore y Canfield, 1982		Miguez González, 2006 (Holtz, 2002)
Grunig y Hunt, 1984	Neilender, 1980	Wilcox et al., 2006 (Cutlip, Center y Broom)
Grunig y Hunt, 1984 (Harlow, 1976)	Xifra, 1999; Portugal, 1974*	Bruning et al., 2008 (Cutlip, Center y Broom)
Norris, 1984	Xifra, 1999 (Neilender, 1980)	
Ross, 1984	Stacks, 2002	Influencia mutua
Long y Hazelton, 1987	Davis, 2004 (PRSA, 1982)	
Kruckeberg y Starck 1988 (Baskin y Aronoff, 1983)	Kunsch, 2004	Nolte, 1979
Kruckeberg y Starck, 1988 (Grunig y Hunt, 1984)	Fernández Soto, 2005 (PRSA, 1982)	Robinson, 1981; México, 1978
Broom y Dozier, 1990 (Grunig y Hunt, 1984)	Xifra, 2005 (Iº Foro Interuniversitario de Investigación en RRPP)	Grunig y Hunt, 1984 (Nolte, 1979)
Aronoff y Baskin, 1993	Xifra, 2005a	Jefkins, 1982; México, 1978
Black, 1994 (Harlow, 1976)	Sriramesh, 2009	Simon, 1984; México, 1978
Hunt y Grunig, 1994	Miguez González, 2010	Lloyd y Lloyd 1986; México, 1978
Harrison, 1995		Kruckeberg y Starck, 1988; México, 1978
Harrison, 1995 (Harlow, 1976)	Relación	Jefkins, 1989; México, 1978
Solano Fleta, 1995		Elias, 1990; México, 1978
Varey, 1997 (Grunig y Hunt, 1984)	Norris, 1984	Antona Illanes, 1991
Warnaby y Moss, 1997 (Harlow, 1976)	Ross, 1984	Black, 1994
Xifra, 1999	Grunig y Hunt, 1984 (Cutlip, Center y Broom)	Black, 1994; México, 1978
Xifra, 1999 (Grunig y Hunt, 1984)	Broom y Dozier, 1990 (Cutlip, Center y Broom)	Harrison, 1995; México, 1978
Xifra, 1999 (Harlow, 1976)	Ferrer i Fons, 1993	Warnaby y Moss, 1997
Xifra, 1999 (Long y Hazelton, 1987)	Harrison, 1995	Warnaby y Moss, 1997; México, 1978
Xifra, 1999 (Ugeux, 1973)	Broom et al., 1997 (Cutlip, Center y Broom)	Xifra 1999 (Lesly, 1981)
Grunig, et al., 2002 (Grunig y Hunt, 1984)	Kitchen, 1997 (Cutlip, Center y Broom)	Xifra, 1999; Alemania, 1974*
Stacks, 2002 (Grunig y Hunt, 1984)	Kruckeberg y Starck 1988 (Cutlip, Center y Broom)	Xifra, 1999; Dinamarca, 1974*
Kunsch, 2003 (Grunig y Hunt, 1984)	Ledingham y Bruning, 1998 (Cutlip, Center y Broom)	Xifra, 1999; España, 1974*
Davis, 2004 (Grunig y Hunt, 1984)	Bruning y Ledingham, 1999 (Cutlip, Center y Broom)	Xifra, 1999; Finlandia, 1974*
França, 2004	Xifra, 1999 (Bélgica, 1974)*	Xifra, 1999; Reino Unido, 1974*
Rojas Orduña 2005 (Harlow, 1976)	Xifra, 1999 (Cutlip, Center y Broom)	Xifra, 1999; Italia, 1974*
Watson y Noble, 2005 (Harlow, 1976)	Xifra, 1999 (Francia, 1974)*	Xifra, 1999; Suiza, 1974*
Choo, 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Bruning y Ledingham, 2000a (Cutlip, Center y Broom)	Xifra, 1999; México, 1978
Choo, 2006 (Harlow, 1976)	Ledingham y Bruning, 2000 (Cutlip, Center y Broom)	Heath, 2001 (PR Society of America's, 1997-1998)
Curtinand y Gaither, 2007 (Grunig y Hunt, 1984)	Cutlip, Center y Broom, 2001	Oliver, 2001
Curtinand y Gaither, 2007 (Harlow, 1976)	Heath, 2001 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Kunsch, 2003; México, 1978
Miguez González, 2006 (Banks, 1995)	Sotelo Enriquez, 2001 (Cutlip, Center y Broom)	Davis, 2004; México, 1978
Miguez González, 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Stacks, 2002	Newsom et al., 2004; México, 1978
Miguez González, 2006 (Moore y Canfield, 1980)	Stacks, 2002 (Cutlip, Center y Broom)	Rojas Orduña, 2005; México, 1978
Miguez González, 2006 (Aguadero, 1993)	Davis, 2004 (Cutlip, Center y Broom)	Baines et al., 2005; México, 1978
Wilcox et al., 2006 (Harlow, 1976)	França, 2004	Choo, 2006; México, 1978
Wilcox et al., 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Kunsch, 2004	Rojas, 2006; México, 1978

Tabla 3. La orientación relacional en la teoría de las relaciones públicas. Elaboración propia

Esta variedad de elementos incluidos en las definiciones, a veces asociados entre sí a veces no, revela, a nuestro entender, que existe confusión, incoherencia e imprecisión en la conceptualización y delimitación de lo que son las relaciones públicas. Este desconcierto pone en evidencia que los académicos aún no han orientado esfuerzos y reflexiones contundentes para alcanzar un consenso en la definición de las relaciones públicas. Fernández Cavia y Huertas (2009: 3) afirman que el concepto de relaciones públicas sigue siendo tema de debate y que no parece que se vaya a alcanzar rápidamente un consenso generalizado.

Xifra (2003) interpreta la falta de consenso como un fracaso de los investigadores en sus intentos de definir las relaciones públicas. Para el autor (2003: 9), la diversidad de perspectivas conceptuales existentes, añadida al hecho de que muchos autores mencionan otras definiciones en vez de ofrecer una propia, entraña la dificultad de converger hacia un concepto preciso de las relaciones públicas. Con todo, Xifra sostiene que «si los teóricos no formulan definiciones que enmarquen el estudio o la investigación a realizar, el empeño adolece de un defecto de origen, al faltarle un marco de referencia que permita al destinatario situarse en la perspectiva conceptual de aquellos», (Xifra, 2003: 9).

Por su parte, Míguez González (2006) sostiene que teóricos y profesionales han intentado definir las relaciones públicas englobando todos los elementos, y eso ha generado textos largos y complejos que omiten a veces, o dejan en segundo plano, aspectos fundamentales. De hecho, en 1976, Harlow propuso una definición de relaciones públicas a partir de la identificación de los principales elementos comunes hallados en el análisis de cuatrocientas setenta y dos definiciones, un análisis, por cierto, que no hacía referencia al factor relacional. Por este motivo, Míguez González (2006) sostiene que las definiciones de relaciones públicas deben contener los elementos esenciales para que sean clarificadoras

Jahansoozi (2006:64) señala, por ejemplo, que la definición de relaciones públicas propuesta por Grunig y Hunt (1984), como gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos, solo se refiere a la relación organización-público implícitamente. Por ello, la autora (2006: 64) afirma: «*communication should be viewed as a necessary tool for developments, particularly those in the relational perspective*».

De cualquier modo, Toth (2002) argumenta que en la definición de Cutlip, Center y Broom la relación y más específicamente, la construcción de relaciones entre las organizaciones y los públicos de su entorno, reemplaza a la comunicación como concepto central de la disciplina, desplazando el concepto de comunicación a un segundo plano (*cfr.* Míguez González, 2006: 52-53).

Respecto a la cuestión de que la relación desplace a la comunicación como concepto central de la disciplina, Ruler y Vercic (2002) destacan que la comunicación sería, por tanto, una condición necesaria, pero no suficiente, en las relaciones públicas, porque el eje relacional implica más aspectos que la simple idea de simetría, ya que contempla fundamentos de la psicología social, la antropología, el *management*, las nuevas tecnologías y otras ciencias sociales. No obstante, para dichos autores, las relaciones solo se pueden establecer por medio de la comunicación.

Básicamente, Ruler y Vercic (2002) argumentan que, en la tradición europea de las ciencias sociales, la comunicación en sí misma es una forma de conducta y, a la vez, la esencia de cualquier tipo de relación.

En esta misma línea, Matilla (2008: 37-38), inspirándose en la noción de acción comunicativa como elemento de intercambio social y de participación, en los fundamentos de lingüística de Wittgenstein (1958) y en Martin Serrano (2001) («toda acción es una forma de comunicación» y «toda comunicación es una acción»), sostiene que la interacción es un proceso de relación recíproca entre dos o más individuos, en los que la conducta de una parte, depende de la conducta de la otra (Hollander, 1971). Por ello, según la autora, la acción comunicativa, como subcategoría de la interacción, entraña el ejercicio de influencia sobre las acciones y las perspectivas de los individuos, y por ello debe ser entendida como una subcategoría de la interacción humana establecida a través de símbolos. Según lo expuesto, para Matilla (2008), las relaciones públicas, como función comunicativa entendida como acción, impulsa relaciones de influencia mutua entre las organizaciones y sus públicos.

Míguez González (2006: 489), tras reflexionar sobre las definiciones de relaciones públicas, concluye que éstas se desarrollan en el campo de las ciencias sociales, en concreto en el ámbito comunicacional, pero que su naturaleza sobrepasa la mera actividad comunicativa.

A nuestro juicio, si en el ámbito de las relaciones públicas se utiliza cada vez más el término «relación», podría deberse a que la palabra «comunicación» no lograba evidenciar que comunicación implica la idea de construir o mantener una relación, aunque sea el elemento fundamental para la gestión de la relación. La necesidad de que en la disciplina la relación figure en primer plano podría deberse a que en la historia de las relaciones públicas las formas de comunicación unidireccionales también estaban asociadas a formas de relación. O tal vez signifique todo lo contrario, que **el uso exclusivo de la comunicación unidireccional habría dejado de considerarse una forma de relación, ya que la idea de relación supone la existencia de dos actores sociales que se comunican entre sí.**

### 1.3.1. La adopción de una definición de relaciones públicas

Definir las relaciones públicas es una tarea compleja y entre los académicos no existe consenso respecto a cómo definir la disciplina. Aunque no sea el objeto de estudio de esta investigación, para proseguir es necesario adoptar una definición.

De todas las definiciones que hemos analizado (véase la Tabla 3), la que más referencian los autores es la de Cutlip, Center y Broom (1985), quienes conciben las relaciones públicas como «la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso», (Cutlip, *et al.*, 2001: 37).



Asimismo, Míguez González (2006: 60-61) argumenta que la definición de Grunig y Hunt (1984), además de ser una de las más difundidas en la disciplina<sup>23</sup>, es apropiada, porque recoge los términos «dirección» y «gestión», y se aleja de la idea de que las relaciones públicas son una actividad exclusivamente técnica<sup>24</sup>. En la línea de Cutlip, Center y Broom (1985), la autora considera que el objetivo de las relaciones públicas no es comunicar, sino gestionar las relaciones entre las organizaciones y los públicos, en consonancia con la creciente corriente relacional de las relaciones públicas. Por ello, Míguez González (2006) sostiene que la comunicación, pese a ser la herramienta fundamental de las relaciones públicas, no es la única que se emplea en la gestión de la relación. Míguez González (2006: 61), sincretizando las definiciones de Grunig y Hunt (1984) y de Cutlip, Center y Broom (1985), define las relaciones públicas como «la dirección y gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos, mediante la acción y la comunicación»<sup>25</sup>.

Las dos definiciones referenciadas anteriormente son de autores estadounidenses, de modo que consideramos oportuno tener también en cuenta la visión de la corriente europea de las relaciones públicas. En el año 2002, Ruler y Vercic (2002), representantes de la perspectiva reflexiva de las relaciones públicas desarrollaron, junto con la European Public Relations Education and Research Association y la European Association of Public Relations Students, una investigación titulada *The Status of Public Relations Knowledge in Europe and Around the World* (El estado de los conocimientos de relaciones públicas en Europa y en el mundo). Los autores plasmaron los resultados de la investigación en *The Bled Manifesto on Public Relations*, en el cual presentan una visión general de las relaciones públicas en Europa y, basándose en las consideraciones de los participantes en el estudio, formulan la siguiente definición <sup>26</sup>: «PR is the (maintenance of) relationships (with) publics (by) communication (in order to) establish mutual understanding» (Ruler y Vercic, 2002:13).

Con el propósito de adoptar una definición de relaciones públicas, hemos analizado las diferencias y similitudes que existen entre la definición propuesta por Míguez González (2006: 61), a partir de Grunig y Hunt (1984) y de Cutlip, Center y Broom (2001), y la formulada por los investigadores y profesionales europeos en *The Bled Manifesto on Public Relations*.

---

<sup>23</sup> En nuestro análisis, la definición de Grunig y Hunt (1984) aparece en los autores investigados, entre las más citadas. Dado que el trabajo de Grunig y Hunt representa un punto de inflexión en la disciplina, consideramos pertinente tenerla en cuenta en el proceso de adoptar una definición de relaciones públicas.

<sup>24</sup> La definición de relaciones públicas de Grunig y Hunt (1984), «*managing communications between an organization and its publics*» (Grunig y Hunt, 1984: 7) se tradujo al castellano como «dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos» (Grunig y Hunt, 2000: 52).

<sup>25</sup> No obstante, Míguez González (2006) señala: «como veremos posteriormente, esta definición no sería del todo correcta si se concibiesen las Relaciones Públicas como un fenómeno extensible a otros niveles, más allá de la organización y los públicos, tal y como plantean algunos teóricos críticos. De hecho, al final de este estudio ofreceremos otra definición que permite entender las Relaciones Públicas de un modo más amplio que el tradicional. Pero, por el momento y desde un punto de vista directivo, la consideramos apropiada, ya que incorpora los elementos necesarios para reflejar en qué consiste la práctica de las Relaciones Públicas» (Míguez González, 2006: 61).

<sup>26</sup> Los criterios para la selección de los participantes fueron: a) la mayor participación posible de países europeos; b) los participantes debían estar cualificados para discutir el objeto de la investigación (reputación de las publicaciones o reputación dentro de la red europea de la Asociación; y c) cada país debía estar representado por un miembro académico y profesional del campo de las relaciones públicas. Según estos criterios, 37 participantes de 25 países colaboraron en el proyecto. Para ampliar información y examinar toda la investigación, véase Ruler y Vercic (2002). En nuestro caso, hemos elegido la definición que se formula en este estudio justamente por la participación de 25 países en la investigación y por el perfil de los participantes.

Respecto a las similitudes hemos observado que en ambas definiciones está presente la idea de comunicación como forma de gestionar y mantener la relación, y la idea de que los públicos son uno de los objetos de estudio de las relaciones públicas.

En lo referente a las diferencias, observamos que en la visión estadounidense las relaciones públicas son una función del *management* (dirección) al servicio de las organizaciones, algo que no ocurre en la corriente europea, que no menciona las organizaciones, ni concibe las relaciones públicas como una función directiva. Además, aunque a Míguez González (2006) le parece importante resaltar la idea de acción y comunicación, la corriente europea no alude a este primer término, pues concibe la comunicación como una forma de acción. Por último, la definición formulada por Míguez González (2006) no contempla la noción de beneficio mutuo, noción que está presente indirectamente en la definición de *The Bled Manifesto on Public Relation*, materializada en la expresión entendimiento mutuo<sup>27</sup>.

Continuando con las diferencias, consideramos que la idea de relación conlleva, en sí misma, la necesidad de más de un participante, tal como destacan algunos autores (Sheppard y Tuchinsky, 1996; Broom *et al.*, 1997; Dindia, 1997; Duck *et al.*, 1997; Fiske y Haslam, 2005; Matilla, 2008). A partir de esta premisa, observamos que en la definición que aparece en *The Bled Manifesto on Public Relations* se expresa la idea de relación con los públicos, pero no se explicita al otro partícipe de la relación. Por ello, y dentro del marco de nuestro objeto de estudio, nos parecería más adecuado hablar de relación entre las organizaciones y los públicos, aun siendo conscientes de que esta opción nos remite directamente a la visión directiva de las relaciones públicas y, por tanto, a la idea de función del *management*.

Con respecto a la conveniencia de mencionar o no la palabra acción en la definición de relaciones públicas, aunque Míguez González (2006) deduzca, a nuestro juicio con acierto, que la naturaleza de las relaciones públicas va más allá de la mera actividad comunicativa, consideramos que el término «acción» no procede en la definición, pues, al igual que Ruler y Vercic (2002), consideramos que la comunicación es una forma de acción.

Por último, a la hora de adoptar una definición de relaciones públicas nos hemos planteado la necesidad de que la nueva definición explicita o no el propósito de las relaciones públicas, y de que mencione o no la idea del beneficio mutuo. Hemos optado por un punto medio entre las dos definiciones. Como ya habíamos comentado, sobre la base de los argumentos de Coombs (2001) y Matilla (2008), creemos más apropiado decantarnos por la noción de influencia mutua, ya que estamos hablando de comunicación para la gestión de relaciones.

De este modo, integrando las ideas anteriormente expuestas, definimos las **relaciones públicas como una función directiva que gestiona las relaciones de influencia mutua entre las organizaciones y los públicos, mediante procesos estratégicos de comunicación.**

---

<sup>27</sup> Cabe destacar que Cutlip, *et al.*, (2001: 37) sí destacan la noción de beneficio mutuo en su definición, aunque Míguez González (2006) no la incorpora en el conjunto de definiciones de Grunig y Hunt (1984) y Cutlip, *et al.* (2001).

## 1.4. Ideas clave del capítulo

1. A lo largo de la evolución de la disciplina, en el ámbito teórico de las relaciones públicas vinculadas con las organizaciones han surgido distintas conceptualizaciones de los públicos. La manera de concebir estos colectivos experimenta un punto de inflexión cuando se incorpora la investigación científica al ámbito de estudio, pues dejan de contemplarse como actores pasivos, para considerarse sujetos activos dentro del proceso comunicacional.
2. Tras el análisis de las definiciones de relaciones públicas, observamos que la concepción de los públicos como sujetos activos y estratégicos en el proceso comunicacional de influencia mutua es predominante en la disciplina
3. La perspectiva persuasiva experimenta un cambio en cuanto a la pasividad o actividad como caracterización de los públicos. En un principio los considera colectivos sociales de composición pasiva y, posteriormente, los considera colectivos sociales de composición activa, susceptibles de ser persuadidos por medio de la comunicación, para que sus opiniones y actitudes guarden sintonía con los intereses de las organizaciones.
4. Dentro de la perspectiva sistémica, en general, los públicos se consideran sujetos sociales de comportamiento comunicacional activo que, según sus movimientos, pueden impulsar cambios en el entorno turbulento de las organizaciones. Se reconoce, pues, su capacidad para influir en los objetivos o en el funcionamiento de las organizaciones y se subraya la necesidad de investigarlos como forma estratégica de gestionar los conflictos entre los públicos y las organizaciones, mediante la negociación y el diálogo. Esta consideración de los públicos, basada en el modelo bidireccional simétrico de Grunig y Hunt (1984), sienta unos cimientos sobre los que modelos posteriores fueron agregando matices. Entre estos matices se halla la idea de públicos como actores sociales con habilidad para impulsar estrategias comunicativas, en defensa de sus propios intereses, dispuestos a negociar con la organización aquellos puntos de tensión conflictiva, con el objetivo de lograr la máxima ventaja posible dentro de la relación (Murphy ,1989; 1991) o como colectivos sociales dispuestos a encontrar, mediante el diálogo, un punto de beneficio mutuo en las negociaciones de los asuntos conflictivos que surjan en la relación con la organización, sin anular por ello sus propios intereses y objetivos (Dozier *et.al.*, 1995).
5. La perspectiva relacional en el ámbito de las relaciones públicas aún no ha generado cambios, novedades ni conclusiones significativas en el estudio de los públicos, pero añade matices a su conceptualización. Se pone de relieve el hecho de que la percepción de los públicos sobre las consecuencias de las acciones de la organización puede generar una reacción, lo que implica que los públicos se consideren sujetos relacionados con momentos conflictivos. Además, y según el modelo relacional de Broom *et.al.* (1997), los públicos se

consideran actores sociales que desarrollan estrategias comunicativas para impulsar, dentro del intercambio relacional con la organización, alianzas que converjan en sus propios intereses, percepciones, expectativas y objetivos.

6. Pese a que las relaciones son el eje central de la perspectiva relacional, no existe una definición consensuada del concepto «relación organización-público» en el ámbito de estudio. Aunque dentro de la disciplina hallamos definiciones de relación, observamos que no se utilizan ni se aplican demasiado entre los académicos, que siguen incorporando en sus obras definiciones provenientes de otros ámbitos de conocimiento. Este hecho podría indicar desacuerdo con las definiciones propuestas o falta de esfuerzos unificados para la construcción de un marco teórico de la disciplina.



## CAPÍTULO 2

# Conceptualización y clasificación de los públicos en las relaciones públicas

Los públicos son uno de los pilares de estudio en el ámbito de las relaciones públicas. Y, como colectivos activos y estratégicos del proceso relacional con las organizaciones, el conocimiento detallado de estos actores sociales es relevante en la disciplina. En este capítulo pretendemos exponer las principales ideas que surgen alrededor de la concepción de los públicos en la teoría de las relaciones públicas, para luego analizar cuál es la predominante en el ámbito de estudio. Además, revisaremos las principales clasificaciones de públicos que aparecen en la literatura especializada, con objeto de averiguar si la investigación de estos colectivos ejerce alguna influencia en las propuestas de clasificación.

En este capítulo revisaremos, analizaremos y diferenciaremos los términos con los que, en la disciplina, se ha aludido al sujeto receptor. Además, examinaremos los diversos conceptos de «públicos» propuestos por los autores académicos. Por último, describiremos las tipologías de clasificación de públicos existentes en el ámbito de las relaciones públicas.

## 2.1. La terminología asociada a la concepción de públicos en las relaciones públicas.

La idea de públicos ha estado siempre presente en las ciencias sociales, en general, y en las relaciones públicas, en particular, pero la terminología utilizada ha sido muy diversa.

Dado que el concepto «público» se ha empleado con frecuencia en las ciencias sociales (en la sociología, la psicología social, las ciencias políticas, etc.), nos parece adecuado hacer previamente una breve introducción en la que presentaremos su etimología y las contribuciones clave del término «público» a las ciencias sociales<sup>28</sup>, siguiendo un orden cronológico.

### 2.1.1. El término «público» en las ciencias sociales

En el diccionario de la Real Academia Española, el término «público», como adjetivo, se refiere a «perteneciente o relativo a todo el pueblo» y, como sustantivo, alude a «común del pueblo o ciudad», «conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar» o a un «conjunto de las personas reunidas en determinado lugar para asistir a un espectáculo o con otro fin semejante».

El significado de lo «público» tiene su origen en el término griego. Habermas (1981/1962) señala que, en la Grecia antigua, la ciudad-estado estaba formada por la esfera de la *polis*, pública, común al ciudadano libre (*koyné*), que estaba rigurosamente separada de la esfera del *oikos*, el espacio individual, privado. La vida pública se asentaba sobre cuestiones jurídicas, con la intención de preservar el bien común (*praxis*). Según Price (1994), el término «público» procede del latín *publicus*, que a su vez proviene de *poplicus* o *populus* que significa «el pueblo». De acuerdo, con Price (1994), la expresión «el pueblo» se asociaba, por un lado, a la noción de «hacer público», de dar a conocer algo a todos, y, por otro, a «interés común o bien común», o sea, aquello que es de interés colectivo, en contraposición al interés privado, particular e individual.

En la Edad Media europea, la rígida separación entre lo público y lo privado se va diluyendo en las cuestiones jurídicas, ya que la organización económica del trabajo social se despliega dentro de la propiedad del señor feudal, lo que supuso que todas las relaciones de dominio se desarrollasen en torno a la casa del señor. Así, el dominio de la propiedad posibilita que el dominio del poder y de los derechos señoriales se contemplase dentro del feudo. Por ello, según Habermas (1981/1962: 45) «no puede acomodarse a la contraposición de disposición privada (*dominium*) y la autonomía pública (*impertium*)». Al trasladar estos aspectos a las relaciones sociales, concluye Habermas, en esta época no existe una auténtica diferencia entre el espacio público y el espacio privado, lo público era un «atributo de estatus».

---

<sup>28</sup> Para una ampliación de las aportaciones que desde las ciencias sociales se han hecho al concepto de público, véase Habermas, (1962/ 1994); Price (1994); Míguez González (2006) y Monzón (2006).

Según Martín López (1992: 143-144) (*cf.* Míguez González, 2010: 16), el surgimiento de los estados modernos hace que lo público pase a vincularse a la idea de bienes estatales, para diferenciar los bienes de interés colectivo, de los bienes domésticos del rey.

Tanto desde un punto de vista etimológico como histórico, el término público está asociado a la idea de adjetivar algo. Solano Fleta (1995: 170-171); França (2004: 34) y Míguez González (2010: 17) señalan que Gabriel Tarde (1922), al investigar las diferencias entre los conceptos de público y multitud, fue el primer sociólogo que definió el concepto de público no como adjetivo, sino como sustantivo. Tarde (1922/1986), según Solano Fleta (1995) define público como «una colectividad puramente espiritual, como una dispersión de individuos, físicamente separados y entre los cuales existe una cohesión solo mental», (Solano Fleta, 1995: 171). De este modo, la noción de público pasa a asociarse a la idea de colectivo social.

No hay consenso en lo referente al momento histórico de la formación de este colectivo. Para Míguez González (2010:17), Tarde atribuye la aparición del público como colectivo social al desarrollo de la imprenta en el siglo XVI, haciendo referencia al «público lector». Por el contrario, França (2004: 36) señala que, en opinión de Tarde, la determinación precisa del concepto como colectivo social surge en la segunda mitad del siglo XVIII, con el nacimiento y la evolución del llamado «público político».

Merece la pena destacar dos aspectos de la definición del término «público» de Tarde: a) no es necesario que los individuos que forman un público estén físicamente unidos y, b) el nexo aglutinador de dichos individuos es la cohesión mental.

Míguez González (2010:18) advierte que, para que se establezca este vínculo relacional entre los individuos que forman un público, no es necesario que se conozcan físicamente, sino que compartan las mismas convicciones. De manera que, en un primer momento, el concepto de público como colectivo social está ligado a la idea de que los individuos se asocian entre sí y constituyen un público no por estar físicamente próximos, sino por compartir ideas y opiniones. Para Matilla (2009: 149) la aportación de Tarde (1922) de un público que surge en la época moderna y difiere del de épocas anteriores supondrá «la creación de estados de consciencia colectiva perdurable».

Por otro lado, dos aportaciones relevantes a la noción de público, asociada a las investigaciones de la conducta colectiva, son los trabajos de John Dewey (1927/2004) y Herbert Blumer (1939/1953). Como señala Míguez González (2010: 18), dichos autores anticipan líneas de definición del término «público» desde un enfoque diferente al de Tarde. Con el argumento de que las acciones humanas tienen consecuencias sobre terceras personas que no están implicadas directamente en dichas acciones, Dewey concibe el público como un grupo de individuos que, de forma similar, reconocen



o perciben las consecuencias<sup>29</sup> de las acciones de otros como un problema que les afecta y se organizan para hacer algo al respecto. En palabras del propio Dewey, el público estaría formado por «todos aquellos que se ven afectados por las consecuencias indirectas de las transacciones, hasta el punto en el que resulta necesario ocuparse sistemáticamente de estas consecuencias» (Dewey: 1927/2004:65). De forma similar, Blumer (1939/1953: 46) considera que *«the term public is used to refer to a group of people (a) who are confronted by an issue, (b) who are divided in their ideas as to how to meet the issue, and (c) who engage in discussion over the issue»*<sup>30</sup>. Para Blumer, la existencia de un tema discutido entre los miembros del grupo con el fin de afrontarlo, sería el aspecto necesario para la constitución de un público.

En consecuencia, bajo el punto de vista de Dewey (1927/2004) y Blumer (1939/1953), **el término «público» estaría asociado a la idea de una colectividad espontánea que aparece como respuesta a cierto tipo de situación en la que existe un asunto controvertido**. Dicho asunto genera discusión entre los miembros del grupo, hasta que se logra llegar a una decisión colectiva respecto al mismo y una conducta unitaria por parte de sus miembros. Un público, entonces, estaría formado por individuos que reaccionan ante una controversia que les afecta de alguna manera. Por ello, Andrade (2005: 40) afirma que, desde la visión de la psicología social, la formación del público depende:

- 1) da presença de pessoas ou grupos organizados de pessoas;
- 2) como u sem contigüidade espacial;
- 3) da existência da controvérsia;
- 4) da abundância de informações;
- 5) da oportunidade de discussão;
- 6) do predomínio da crítica e da reflexão;
- 7) da procura de uma atitude comum;
- 8) da decisão ou opinião coletivas

Blumer (1939/1953) argumenta que, como los asuntos varían, el público también lo hacen, de modo que el público es un colectivo situacional. Cada situación generaría un público específico. Esto significa que un individuo puede pertenecer a más de un público, ya que puede verse afectado por más de un tema. Míguez González (2010: 19) destaca que el planteamiento de Blumer y Dewey implica «que el público no es un único colectivo indiferenciado, sino es situacional, es decir, específico para una determinada situación, tema o asunto». Para la autora, el concepto de público que aporta la psicología se asocia a una colectividad, situacional o permanente, entre cuyos individuos no tiene por qué haber obligatoriamente una proximidad física.

Finalmente, otra aportación destacada a la concepción de público ha sido la de Habermas, que lo asocia a la esfera pública. Para Habermas (cfr. Míguez González, 2010:19), el público estaría formado por los ciudadanos de una nación que manifiestan su opinión en la esfera pública, entendida como espacio en el que los ciudadanos pueden expresarse libremente para contribuir al debate público. «Cada vez que los ciudadanos discuten asuntos políticos o económicos fuera del

<sup>29</sup> Para Dewey (2004:65) los actos humanos tienen consecuencias sobre los demás, y algunas de estas consecuencias se perciben como un problema. En función de la forma en que perciben las consecuencias, los individuos realizan un esfuerzo por controlar sus acciones para asegurar unas consecuencias y evitar otras». Para ampliar información respecto a las acciones humanas y sus consecuencias, véase Dewey (1927/2004).

<sup>30</sup> Blumer (1939/1953) diferencia entre los términos «masa», «público» y «opinión pública». Para una revisión de estos conceptos, véase (Blumer, 1939/1953).

ámbito de interferencia del Estado o sus fuerzas, se están comportando como público o más bien, están construyendo un espacio público», (Míguez González, 2010: 19).

Parés i Maicas (1992), según recoge Matilla (2009: 146), señala que el origen de la esfera pública (Habermas, 1962) se asocia al nacimiento de la primera burguesía británica del siglo XVII y a la evolución de una cultura urbana, en la que el desarrollo de teatros, museos e infraestructuras de comunicación de la época (editoriales, bibliotecas, etc.) permitiría una mayor formación cultural de la sociedad. Esta evolución cultural fomentaría, asimismo, el surgimiento de grupos de discusión y debate sobre asuntos colectivos. La esfera pública estaría situada en un punto medio entre la «esfera íntima» y la «esfera estatal». Para Matilla (2009), en la esfera pública de Habermas, los participantes serían propietarios de la opinión pública, ya que se autorepresentan, y este hecho beneficiaría el aumento de las relaciones sociales, restringidas a la clase burguesa.

Estas restricciones han ido desapareciendo a medida que los sistemas democráticos han ido evolucionando, a pesar de que, a mediados del siglo XIX, los intereses económicos y el poder del Estado pusieron en peligro el funcionamiento de la esfera pública como zona neutral del discurso. En la actualidad, las nuevas tecnologías favorecen la interacción de los individuos en el discurso público (Míguez González, 2006).

Son muchos los autores del ámbito de las relaciones públicas que hacen alusión a la esfera pública en sus investigaciones. Raupp (2004:309-310) señala que la esfera pública concebida por Habermas remite a la idea de espacio comunicacional abierto a todos los ciudadanos y, por consiguiente, de propiedad no estatal. Jensen (2001), según recoge Míguez González (2010: 174), apunta que la noción de esfera pública no significa una posición general común ni consensuada de los participantes en el debate público, sino que representa una dinámica de diversas posiciones conflictivas que puede influir en las diferentes opiniones que se generan en la sociedad y en las decisiones que toman los individuos, las instituciones y los gobiernos. Leitch y Neilson (2001: 130) indican que, en su forma ideal, la esfera pública de Habermas proporciona un espacio de discusión de importantes temas políticos y económicos, libre de las fuerzas del Estado. A su vez, como referencia, en Míguez González (2006: 416) la noción «esfera pública» requeriría dos premisas fundamentales: «para que pueda alcanzarse una comunicación democrática ha de sustituirse el poder autoritario por el razonamiento discursivo, esencial de la esfera pública (Sholar, 1994: 78), y este razonamiento discursivo de carácter público sigue dependiendo en la actualidad de la existencia de la libertad de asamblea, de expresión y de asociación (Jensen, 2001: 135)». Estas premisas dotan a la esfera pública de características concretas: la esfera pública está, hasta cierto punto, protegida por la ley (sistema democrático) y la igualdad de oportunidades entre los actores ejerce un importante cometido en el óptimo desarrollo de la misma, (Míguez González, 2006)<sup>31</sup>.

Para Míguez González (2010:20), la concepción de público de Habermas es innovadora, pese a establecer dos elementos característicos clásicos para definir al público: la formación de espacios y el comportamiento. De este modo, **esta concepción implica entenderlo como un «estado» de**

---

<sup>31</sup> Para revisar en detalle el concepto de esfera pública y los matices característicos, véase (Míguez González, 2006).

## **participación de los individuos en los asuntos públicos mediante la exposición de sus opiniones en la esfera pública.**

Todas estas aportaciones de las ciencias sociales a la conceptualización de públicos no solo han ejercido una influencia en la concepción de los públicos de numerosos teóricos de la disciplina (Míguez González, 2006 y 2010), sino también en el término utilizado para denominar a los sujetos receptores del proceso de las relaciones públicas.

### 2.1.2. La diversidad terminológica de la concepción de públicos en las relaciones públicas

Los públicos constituyen uno de los objetos del estudio y la práctica de las relaciones públicas. Así lo ponen de manifiesto los principales investigadores de la disciplina (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984; Ledinghan y Bruning, 1999; Xifra, 1999; Cutlip *et al.*, 2001; Grunig *et al.*, 2002; França, 2004; Andrade, 2005; Míguez González, 2006; Matilla, 2007 y Capriotti, 2009). Míguez González (2010: 11) apunta que la mayoría de manuales básicos de relaciones públicas demuestran que los públicos, junto con las organizaciones, son los pilares fundamentales de la actividad. Sin embargo, en el estudio del concepto de públicos, éste no es el único término utilizado para referirse a los sujetos receptores del proceso de las relaciones públicas. Al analizar las definiciones de relaciones públicas recogidas en manuales y artículos académicos de 112 autores del ámbito de las relaciones públicas, (se obtuvieron 145 definiciones), se observa que, aunque la mayoría de ellos utilizan en sus definiciones el término «los públicos» para referirse al objeto de estudio de las relaciones públicas, también emplean otros términos, (véase la Tabla 4, p.83).

Después de analizar las definiciones, se contempla que el 60% de los autores hace uso de la expresión «los públicos» para referirse al sujeto receptor de las relaciones públicas (87 casos). El 13,8% (20 casos) utiliza la expresión «interés público». Y el 5,5% emplea el término «entorno» (8 casos). En las definiciones de relaciones públicas analizadas, también aparecen las expresiones «el público», «opinión pública» y «audiencia», respectivamente, en un 9,7% (14 casos), 6,2% (9 casos) y 1,4% (2 casos) de autores. De este modo, se evidencia la existencia de una gran variedad de términos para hacer referencia al objeto de estudio de las relaciones públicas, aunque la mayoría de autores utilizan los términos «los públicos» para referirse a los sujetos receptores del proceso relacional.

Por último, cabe añadir que son pocas (3,4%) las definiciones de relaciones públicas en las que no se emplea ningún término que haga referencia al sujeto receptor en el proceso relacional (5 casos). Ferrer Muñoz, por ejemplo, afirma: «esto es lo que define las RR. PP., comunicar la existencia y las actividades de una empresa a través de unas determinadas actuaciones», (Ferrer Muñoz, 2000: 24). Este autor subraya que comunicar las actividades de la organización es el objeto principal de las relaciones públicas, sin referirse al sujeto receptor y sin establecer ninguna relación con la otra parte del proceso comunicativo. A nuestro entender, comunicar qué es la organización o sus actividades sin distinguir a quién va dirigida dicha actividad negaría, la esencia de la perspectiva directiva de las

relaciones públicas: la gestión de las relaciones entre la organización y sus públicos, característica de la perspectiva relacional, a la que nos adherimos.

Tras el análisis realizado, se puede observar que predominan las palabras «los públicos» para referirse al sujeto receptor como objeto de estudio de las relaciones públicas. Sin embargo, también se aprecia que, entre los autores, no existe consenso sobre cómo definir a los actores sociales con los cuales las organizaciones deben gestionar sus relaciones a través de la práctica de las relaciones públicas. Se observa que esta diversidad terminológica se debe, en parte, a la influencia de otras disciplinas, como la sociología, la comunicación de masas o el *management* y, en parte, a la propia evolución de las investigaciones en las relaciones públicas. Por ello, antes de proseguir con la revisión del concepto de «los públicos» en las relaciones públicas, nos parece adecuado aclarar las diferencias conceptuales y terminológicas identificadas en nuestro análisis.

### El objeto de estudio de las relaciones públicas

1) Metodología: clasificación de las definiciones a partir del objeto de estudio.

2) \* Xifra (1999: 59-62) presenta un conjunto de definiciones de relaciones públicas extraídas de las asociaciones profesionales que formaban la CERP, compilado en el año 1974 en un documento cuya finalidad era la de construir un marco conceptual sintético de las relaciones públicas a partir de los estatutos de las asociaciones europeas.

3) Entre paréntesis aparecen los autores cuya definición de relaciones públicas ha sido citada por el anterior.

<i>Públicos</i>	<i>Públicos (continuación)</i>	<i>Opinión pública</i>
Marston, 1963	Stacks, 2002	Szalay, 1974
Szalay, 1974	Stacks, 2002 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Cutlip y Center, 1978
Harlow, 1976	Stacks, 2002 (Grunig y Hunt, 1984)	Peake, 1980
PRSA, 1982	Kunsch, 2003	Robinson, 1981 (Cutlip y Center, 1978)
Jefkins, 1982	Kunsch, 2003 (Grunig y Hunt, 1984)	Grunig y Hunt, 1984 (Peake, 1980)
Baskin and Aronoff, 1983	Davis, 2004 (PRSA, 1982)	Aronoff y Baskin, 1993 (Edward Stan, 1968)
Grunig y Hunt, 1984	Davis, 2004 (Grunig y Hunt, 1984)	Xifra 1999 (Cutlip y Center, 1978)
Grunig y Hunt, 1984 (Harlow, 1976)	Davis, 2004 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Xifra, 1999; Suiza, 1974*
Grunig y Hunt, 1984 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	França, 2004	Sotelo Enríquez, 2001 (Cutlip y Center, 1978)
Broom y Dozier, 1990 (Marston, 1963)	Newsom, Turk y Kruckeberg, 2004	
Broom y Dozier, 1990 (Grunig y Hunt, 1984)	Fernández Soto, 2005 (PRSA, 1982)	<b>El público</b>
Broom y Dozier, 1990 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Rojas Orduña 2005 (Harlow, 1976)	
Black, 1994 (Harlow, 1976)	Rojas Orduña, 2005	Bernays, 1955
Hunt y Grunig, 1994	Smith, 2005	Finn, 1960
Solano Fleta, 1995	Watson y Noble, 2005 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Nielander, 1980
Harrison, 1995 (Harlow, 1976)	Xifra, 2005	Moore y Canfield, 1982
Barquero y Barquero, 1996	Xifra, 2005 (Iº Foro Interuniversitario de Investigación en RRPP)	Grunig y Hunt, 1984 (Black, 1980)
Broom <i>et al.</i> , 1997 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Choo, 2006 (Harlow, 1976)	Ross, 1984
Kitchen, 1997 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Choo, 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Elias, 1990
Warnaby y Moss, 1997	Choo, 2006 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Harrison, 1995
Warnaby y Moss, 1997 (Harlow, 1976)	Miguez González, 2006 (Marston, 1981)	Xifra, 1999 (Nielander, 1980)
Varey, 1997 (Grunig y Hunt, 1984)	Miguez González, 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	Xifra, 1999; Alemania, 1974*
Kruckeberg y Starck 1988 (Baskin and Aronoff, 1983)	Miguez González, 2006 (Cutlip, Center y Broom)	Marconi, 2004
Kruckeberg y Starck, 1988 (Grunig y Hunt, 1984)	Miguez González, 2006 (Aguadero, 1993)	Watson y Noble, 2005 (Bernays, 1955)
Lacasa y Blay, 1998	Miguez González, 2006 (Banks, 1995)	Miguez González, 2006 (Bernays, 1955)
Ledingham y Bruning, 1998 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Rojas, 2006	Miguez González, 2006 (Moore y Canfield, 1980)
Kruckeberg y Starck 1988 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Wilcox y Cameron, 2006 (Harlow, 1976)	
Bruning y Ledingham, 1999 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Wilcox y Cameron, 2006 (Grunig y Hunt, 1984)	<b>Interés público</b>
Xifra, 1999	Wilcox y Cameron, 2006 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	
Xifra, 1999; Bélgica, 1974*	Curtinand y Gaither, 2007 (Harlow, 1976)	Robinson, 1981; México, 1978
Xifra, 1999; Dinamarca, 1974*	Curtinand y Gaither, 2007 (Grunig y Hunt, 1984)	Jefkins, 1982; México, 1978
Xifra, 1999; España, 1974*	Bruning <i>et al.</i> , 2008 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Simon, 1984; México, 1978
Xifra, 1999; Francia, 1974*	Sriramesh, 2009	Lloyd y Lloyd 1986; México, 1978
Xifra, 1999; Reino Unido, 1974*	Miguez González, 2010 (Grunig y Hunt, 1984)	Kruckeberg y Starck, 1988; México, 1978
Xifra, 1999; Italia, 1974*		Jefkins, 1989; México, 1978
Xifra, 1999; Países Bajos, 1974*	<b>Entorno</b>	Elias, 1990; México, 1978
Xifra, 1999; Portugal, 1974*		Black, 1994; México, 1978
Xifra, 1999 (Harlow, 1976)	Nolte, 1979	Harrison, 1995; México, 1978
Xifra, 1999 (Grunig y Hunt, 1984)	Grunig y Hunt, 1984 (Nolte, 1979)	Warnaby y Moss, 1997; México, 1978
Xifra, 1999 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Long y Hazelton, 1987	Xifra, 1999; México, 1978
Xifra, 1999 (García Nieto, 1996)	Ferrer i Fons, 1993	Kunsch, 2003; México, 1978
Xifra, 1999 (Arceo Vacas, 1998)	Black, 1994	Davis, 2004; México, 1978
Bruning y Ledingham, 2000 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Xifra, 1999 (Long y Hazelton, 1987)	Newsom <i>et al.</i> , 2004; México, 1978
Ledingham y Bruning, 2000 (Cutlip, Center y Broom, 1985)	Wilcox <i>et al.</i> , 2006 (Long y Hazelton, 1987)	Baines <i>et al.</i> , 2005; México, 1978
Cutlip, Center y Broom, 2001	Miguez González, 2006	Rojas Orduña, 2005; México, 1978
Heath, 2001 (Cutlip, Center y Broom, 1985)		Choo, 2006; México, 1978
Heath, 2001 (PR Society of America's, 1997-1998)	<b>No receptor</b>	Rojas, 2006; México, 1978
Sotelo Enríquez, 2001 (Cutlip, Center y Broom, 1985)		Wilcox y Cameron, 2006
Barquero, 2002	Urzaiz, 1971	Cameron, <i>et al.</i> , 2008
Grunig <i>et al.</i> , 2002 (Grunig y Hunt, 1984)	Xifra, 1999 (Carlson, 1979)	
Harrison, 2002 (IPR, 1991)	Xifra, 1999; Finlandia, 1974*	<b>Audiencia</b>
Seitel, 2002 (Bernays, 1961)	Ferrer Muñoz, 2000	
Seitel, 2002 (Lesly, 1981)	Newsom <i>et al.</i> , 2004 (PRSA, 1982)	Oliver (2001)
		Miguez González, 2006 (Holtz, 2002)

Tabla 4. El objeto de estudio de las relaciones públicas. Elaboración propia

### 2.1.2.1. Los públicos

Como hemos señalado previamente, la palabra «públicos» es la forma más utilizada por los autores analizados para referirse a los diversos grupos con los cuales se relaciona una organización. La idea de públicos en el ámbito de las relaciones públicas sugiere que, dentro de la población en general, existen múltiples grupos que se comunican de manera distinta con las organizaciones. Seitel (2002: 15) afirma que los profesionales de las relaciones públicas deberían comunicarse con «muchos públicos distintos [...] ya que cada público tiene distintas necesidades, precisando, de este modo, distintos tipos de comunicación para cada uno».

En este sentido, algunos autores (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984; Harris, 1988; Grunig, 1989a; Broom y Dozier, 1990; Grunig y Repper, 1992; Bruning y Ledinghan, 1999; Xifra, 1999; Cutlip *et al.*, 2001; Seitel, 2002; França, 2004; Newsom, *et al.*, 2004; Míguez González, 2006; Matilla, 2007) afirman que identificar grupos o colectivos específicos por medio de la segmentación, resulta de gran utilidad para que los profesionales planifiquen y gestionen las relaciones de manera estratégica entre dichos colectivos y las organizaciones, porque permite investigar y conocer a estos grupos de forma detallada.

Grunig (1989a), por su parte, señala que la segmentación de la audiencia es una de las condiciones necesarias para éxito de las campañas de comunicación. El autor explica que, al segmentar la población, se logra que las acciones de comunicación surtan mejor efecto. Para Grunig (1989a: 202), la segmentación es la división de la población, el mercado o la audiencia en grupos cuyos miembros guardan mayor parecido entre sí que con los miembros de otros segmentos. Y para que tal división sea factible en una campaña de comunicación, o de relaciones públicas, es necesario establecer un criterio de segmentación que garantice una elección estratégica apropiada y efectiva de los grupos, y, por consiguiente, una campaña efectiva y eficiente.

Grunig<sup>32</sup> (1989a: 206), inspirándose en las investigaciones de *marketing* de Bonoma y Shapiro (1983), ofrece una propuesta de segmentación para las campañas de comunicación, que adopta como criterio el aislamiento de segmentos de población que se diferencien entre sí en cuanto a comportamiento cognitivo y actitudinal. En función de este criterio, el autor propone el *Nested Approach* o la teoría de los círculos concéntricos<sup>33</sup>. La teoría se fundamenta en las variables deductivas –que incluyen percepción, conocimientos y actitudes– propuestas por Kotler y Andreasen (1987 *cf.* Grunig, 1989a: 205). Según Grunig (1989a), en el campo de la comunicación, las variables objetivas compuestas de datos demográficos, ubicación geográfica, etc., aunque sean más baratas y fáciles de obtener, carecen de precisión, porque no permiten segmentar la población a través del comportamiento.

---

<sup>32</sup> Entre los diversos criterios de segmentación existentes, se ha optado por el desarrollado por Grunig (1989a), por ser el investigador del ámbito de las relaciones públicas que más ha trabajado en el estudio de la identificación de los grupos a partir de sus respuestas conductuales. En la disciplina, hay un antes y un después de la teoría situacional de los públicos (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984; Grunig *et al.*, 2002). No obstante, esto no significa que no existan otros criterios de segmentación. Para ampliar esta información, véase Míguez González (2010); Xifra (1999); França (2004) y Dozier y Broom (1990).

<sup>33</sup> Matilla (2009) usa la expresión «círculos concéntricos» para denominar el *Nested Approach*, expresión que se utilizará a partir de ahora en el texto.

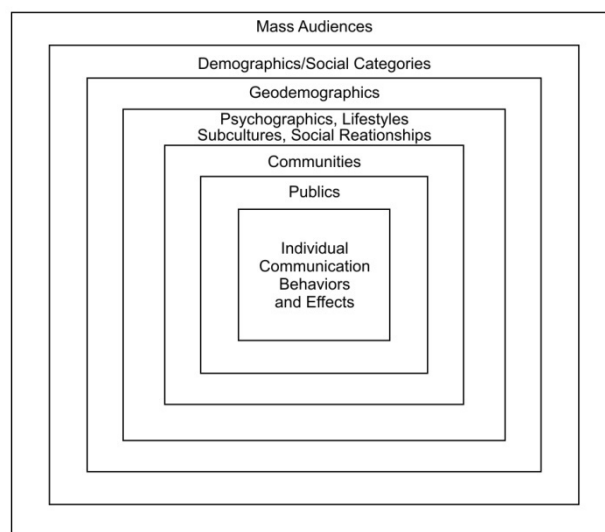


Figura 4. Adaptación: *Nested Segments Concepts*, (Grunig, 1989a: 207)

En la teoría de los círculos concéntricos, para la segmentación se utiliza un conjunto de anillos, como muestra la Figura 4. El anillo más próximo al centro contiene variables que predicen el comportamiento comunicacional de los individuos y sus efectos. Grunig (1989a) apunta que, de ser económicamente viable, este anillo sería perfecto para organizar campañas individualizadas de comunicación, ya que se podrían analizar los efectos de las campañas en el comportamiento de cada individuo.

El segundo anillo define el comportamiento de los públicos: «*individuals who communicate and behave in a similar ways*» (Grunig, 1989a: 207)<sup>34</sup>. Para Grunig, el anillo de los públicos representa, en lo que se refiere a utilidad, la mejor opción para segmentar la población en general, porque es donde se pueden maximizar las respuestas de las campañas de comunicación a un coste razonable. Para el autor (1989a: 206), los dos primeros anillos están relacionados, puesto que es necesario comprender el comportamiento de los individuos para entender el comportamiento de los públicos.

En el siguiente anillo se encuentran las «comunidades». El anillo de las comunidades coincide, en parte, con el anillo de los públicos y con el de las variables psicológicas, los estilos de vida, las subculturas y las relaciones sociales, pues los miembros de los públicos pueden pertenecer a muchas comunidades y dentro de una misma comunidad también puede haber distintos estilos de vida. Como señala el autor, «*It is useful to place communities in this level because communities vary according to the number and diversity of publics in them*», (Grunig, 1989a: 218).

El cuarto anillo es el de «las características psicológicas, los estilos de vida, las subculturas y las relaciones sociales». Aunque sea más amplio que el de los públicos, puede ayudar a la

<sup>34</sup> Como señala Matilla, «El autor utiliza el término “público” para denominar a esos grupos sociales, lo cual puede confundir al lector con relación al concepto general de “públicos” que utiliza profusamente en su obra editorial. Quede claro, pues, que según la denominación de J. Grunig, el segundo anillo de los círculos concéntricos recibe literalmente el nombre de “públicos”, según se cita textualmente en el presente escrito», (Matilla, 2009: 138).

identificación de los mismos. Esto sucede porque las personas con estilos de vida y actividades similares suelen compartir situaciones, problemas y restricciones parecidas, lo cual facilita el proceso de aislamiento del anillo de los públicos. A continuación viene el anillo de las «variables geodemográficas», que no logran predecir un comportamiento respecto a la comunicación, como tampoco la existencia directa de los públicos. Le sigue el anillo de las «variables demográficas y las categorías sociales», que ayudan a explicar la elección que las personas hacen en lo referente a los diferentes *media*. Según Grunig (1989a: 222), a falta de recursos o de tiempo, podría ser la única segmentación disponible para planificar la campaña de comunicación.

El último es el anillo de las audiencias masivas, que se refiere a una población no segmentada. Grunig (1989a: 222) expone que dicho anillo es difícil de segmentar y, por tanto, también resulta difícil identificar a los grupos en función del comportamiento y sus efectos. Hace referencia a una población entre la que se pueden encontrar personas con tipos de comportamientos diversos. Por ello, concluye el autor, el anillo de las audiencias masivas no figura como alternativa para planificar las campañas de comunicación.

En resumen, según la teoría de los círculos concéntricos, para que las campañas de comunicación se realicen de manera estratégica es necesario que se dirijan no a la sociedad en general, sino a grupos cuyos componentes se comporten de manera similar, en función de sus percepciones, conocimientos y actitudes. Según este criterio, la segmentación permite a los profesionales, mediante la investigación, identificar de forma útil diversos y distintos grupos o colectivos, con el fin de planificar estratégica y eficazmente las relaciones entre estos grupos y las organizaciones. La investigación de los públicos debería considerarse un instrumento fundamental para la identificación de los diversos grupos con que se relacionan las organizaciones.

Ante lo que hemos expuesto y dada la variedad terminológica que hace referencia al «sujeto-receptor» en el campo de las relaciones públicas, nos ha parecido pertinente aclarar por qué el término «públicos» es el más utilizado para tal efecto. **En el estudio y la práctica de la profesión, para la mayoría de autores es clave emplear un término que aluda a colectivos identificados como resultado de una segmentación, y no a la población en general.**

En este contexto, los términos «los públicos» corresponde al segundo anillo, «públicos», de la segmentación propuesta por Grunig (1989a), lo que remite a la idea de varios grupos de población identificados a partir de criterios que engloban las percepciones, las actitudes y los comportamientos. Por ello, Marston (1963) y Cutlip *et al.*, (2001), por ejemplo, al hablar de los públicos advierten que hay diversos o múltiples públicos en el campo de las relaciones públicas.

Muchos investigadores de la disciplina (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984; Harris, 1988; Grunig, 1989a; Broom y Dozier, 1990; Grunig y Repper, 1992; Bruning y Ledinghan, 1999; Xifra, 1999; Cutlip *et al.*, 2001; Seitel, 2002; França, 2004; Newsom, *et al.*, 2004; Míguez González, 2006; Matilla, 2007) señalan que esta manera de concebir al sujeto receptor permite un enfoque más estratégico de la planificación en las relaciones públicas. Identificar colectivos, cuyos miembros poseen la misma percepción y actúan de forma similar, como públicos posibilita que la



organización, por medio de las relaciones públicas, se relacione y se comunique de manera personalizada y estratégica con ellos. En consecuencia, el conocimiento en profundidad de estos colectivos en el ámbito de estudio es esencial. Este hecho revoluciona de tal manera el estudio de los públicos en el campo de las relaciones públicas, que en 1992 Larissa Grunig (*cf.* Capriotti, 2009: 70), entre otros autores (Seitel, 2002: 15; Castillo: 2010: 11), manifiesta que sería más preciso emplear la expresión relaciones con los públicos (*Publics Relations*) para denominar la disciplina, que relaciones públicas (*Public Relations*).

#### 2.1.2.2. El público

La idea de segmentar la población en diferentes grupos amplía la visión del «sujeto receptor» en el campo de las relaciones públicas y, por ello, la noción de «público en general» planteada por algunos académicos y profesionales (Nielander, 1980; Moore y Canfield, 1982 y Ross, 1984) se torna inviable en lo que respecta a su utilidad. Moore y Canfield, por ejemplo, definen las relaciones públicas como «una filosofía social de la gerencia, expresada en políticas y procedimientos, la cual, con una interpretación sensible de eventos basada en comunicación bidireccional con su público, se esfuerza en asegurar el mutuo entendimiento y la buena voluntad», (Moore y Canfield, 1982: 21). En esta definición, la comunicación se establecería con el público en general, y no con diversos grupos identificados a partir de una segmentación.

La expresión «el público» implica la idea de una agrupación amplia y heterogénea de individuos, caracterizada por la ausencia de delimitación y por la falta de un criterio basado en percepciones, actitudes y comportamientos que identifique dicha agrupación. Price (1994:55) sostiene que el pensamiento de Allport (1937), en el cual el público se identifica con el pueblo en su totalidad, ha influido en las investigaciones del ámbito de la psicología social. Por su parte, Míguez González (2010: 39) nos aclara que la noción de público como población en general se debe a la idea expuesta por Habermas (1962/1981) de que el público estaría formado por todos los ciudadanos de una nación. Ante esta noción, resultaría inviable pensar en el público en general como objeto de la práctica y el estudio de las relaciones públicas. Dicha expresión estaría más próxima al anillo de «audiencias masivas» de la propuesta de segmentación de Grunig (1989a) que al anillo de «públicos».

En este sentido, algunos autores (Marston, 1963; Simon, 1986; Harris, 1988 y Cutlip *et al.*, 2001) advierten de la importancia de aclarar que en el ámbito de las relaciones públicas la idea de «público en general» no existe. Simon (1986: 153), por ejemplo, argumenta que el público en general es un mito, ya que no hay un público, sino muchos públicos dentro del ámbito de las relaciones públicas. Y, concluye (Simon, 1986:153), cada *issue*, es decir, «a *political or social problem- a problem whose resolution creates conflict in a political or social systems*», (Cobb & Elder, 1972 *cf.* por Grunig, 1989a: 211), generaría sus públicos. Incluso Bernays, que en su definición de relaciones públicas emplea el término «el público» para referirse al objeto de la práctica de la profesión, en una entrevista con Barquero (2008: 445), puntualiza que «el público, lo que denominamos en relaciones públicas, está formado siempre por varios públicos». Asimismo, Cutlip

*et al.*, (2001: 331) afirman que los profesionales de las relaciones públicas deben descartar la idea de público en general:

*El mosaico de los diferentes grupos étnicos, raciales, geográficos, políticos, ocupacionales, sociales y de intereses especiales que se incluyan, hace que el concepto tenga muy poco o ningún valor. Al contrario, los programas eficaces comunican y establecen relaciones con públicos específicamente definidos.*

De este modo, observamos que el uso de la expresión «el público», entendida como la población en su totalidad, no responde a la premisa de identificar, por medio de la segmentación, diversos grupos; premisa útil para la planificar la comunicación de forma estratégica. Sin embargo, Míguez González (2010:39), basándose en aportaciones hechas desde la sociología, que concibe el público como un «colectivo que comparte las mismas ideas o que surge en torno a un asunto», observa que no hay ningún impedimento para emplear el término «público», en singular, para aludir a «un» público en relaciones públicas. Suscribimos la reflexión de Míguez González (2010) y creemos que, **al fragmentar la población en general en una diversidad de públicos, cada uno de estos fragmentos podría ser considerado «un»\_público en el campo de las relaciones públicas.**

Por último, merece la pena resaltar que la utilización del término «público» en la disciplina se debe, como ya hemos visto, a la influencia de las investigaciones del concepto de público desde el ámbito de la política y de la psicología social. Por ello, resulta comprensible que algunos autores, –la mayoría anteriores a la propuesta de segmentación de Grunig (1989a)– hayan utilizado el término «público» para denominar al objeto de estudio de la disciplina. El uso de este término evidencia la evolución de la disciplina como forma de entender al sujeto receptor de las relaciones públicas.

### 2.1.2.3. La opinión pública

La «opinión pública» es una expresión cuyo concepto no está consensuado entre los teóricos que la estudian. Se puede definir desde varios enfoques<sup>35</sup>: el filosófico, el político, el sociológico y el psicológico. La opinión pública se podría definir como el sumatorio de los puntos de vista de los individuos (Childs, 1939, *cf.* Price, 1994: 14). Price destaca que, a principios del siglo XX la opinión pública, en general, se contemplaba como un producto social, no como una colección de opiniones públicas diversas. Asimismo, la opinión pública puede significar todo lo contrario, es decir, no un producto de la suma de las individualidades, sino un producto del debate colectivo que se desarrolla a partir de opiniones contradictorias (Blumer, 1953). Blumer (1953: 48) nos explica que, en ciertos momentos, la opinión de una minoría puede ejercer una influencia mucho mayor en la formación de la opinión colectiva que representa todo el público, a medida que se moviliza para actuar sobre un tema; de modo que no se basa necesariamente en un consenso. Por ello, como pone de manifiesto Price, en el proceso de formación de la opinión pública intervienen varios tipos de públicos distintos –público electorado, público atento, público activo–, según la implicación de

---

<sup>35</sup> Para ampliar esta información, véase Blumer (1953); Price (1994) y Monzón (1996).

los grupos en los asuntos públicos<sup>36</sup>. Para Price, en la interacción entre los distintos públicos –cómo se forman y cambian con el tiempo– se encontraría respuesta a la formación de la opinión pública. Por otro lado, para Foote y Hart (1953), según recoge Price (1994: 48-52) las fases de formación de la opinión pública –fase problema, fase de propuesta, fase política, fase pragmática y fase de valoración– corresponden a las etapas de desarrollo del público.

Además, Lippmann (1922/2003) que llevó a cabo investigaciones en el campo de la propaganda, afirma que los asuntos públicos son los aspectos del mundo exterior que están vinculados a los comportamientos de los individuos y que tales comportamientos interfieren en los de otros individuos. Las imágenes mentales que los individuos se crean respecto a tales asuntos interfieren en sus necesidades y sus relaciones y representan, para el autor, sus opiniones públicas. «Las imágenes que provocan reacciones por parte de grupos de personas o individuos que actúan en nombre de grupos, constituyen la Opinión Pública, con mayúscula», (Lippmann, 1922/2003: 42). Así pues, para el autor, la idea de opinión pública estaría vinculada a la noción de reacciones de grupos o de individuos que representan a la sociedad en general respecto a los asuntos públicos. Estos grupos o individuos, para Lippmann, englobarían un tipo de público denominado «actores», que intentan influir de forma directa en los asuntos públicos. El tipo de públicos denominado «espectadores» lo constituyen grupos con una conducta más pasiva en relación a un asunto.

En el ámbito de las relaciones públicas, Bernays (1923/1998) afirma que para que el profesional desarrolle su función de manera inteligente, es necesario comprender los orígenes, la formación y la *psique* de la opinión pública. Para Bernays (1923/1998: 74), la opinión pública sería «un agregado de opiniones individuales –bien uniformes o bien conflictivas– de hombres y mujeres que constituyen una sociedad o un grupo social». Peake también vincula la opinión pública a la práctica de las relaciones públicas, al definir las como «*the planned persuasion to change adverse public opinion or to reinforce public opinion, and the evaluation of results for future use*» (Peake, 1980: 1).

A pesar de las críticas, la definición de opinión pública, entendida como el sumatorio de las opiniones individuales sobre determinado tema suele aparecer en los libros de relaciones públicas, (Cutlip *et al.*, 2001; Seitel, 2002; Newsom *et al.*, 2004; Wilcox *et al.*, 2006). Seitel (2002:64-65), afirma que

*la Opinión Pública es el conjunto de muchas opiniones individuales sobre un determinado tema que afecta a un grupo de personas. Es decir, la Opinión Pública representa un consenso que surge de las actitudes de las personas hacia un asunto en cuestión.*

Tal visión aproxima la opinión pública a la idea de la sociedad en general. Según parece, en la disciplina, la idea de opinión pública se ha asociado más a la idea de «opinión del público» que a la de «fruto del debate colectivo».

---

<sup>36</sup> Si se desea revisar las aportaciones sobre las diversas tipologías de públicos en la formación de la opinión pública, véase Price (1994) y Monzón (1996).

Si pensamos en la opinión pública como opinión del pueblo en su totalidad (Habermas, 1962 y Ozouf, 1988, *cfr.* Prince; 1994: 22), negamos el principio de segmentación de la población para identificar múltiples colectivos dentro de la población global. Es decir, negamos el principio que permite designar el sujeto receptor de las relaciones públicas desde un enfoque útil y estratégico. Considerar la opinión pública como objeto de las relaciones públicas, sería lo mismo que considerar un «conjunto indeterminado de individuos de imposible identificación» (Matilla, 2009: 137). Partiendo del criterio de segmentación propuesto por Grunig (1989a), el término opinión pública estaría más cercano al anillo de las «audiencias masivas» que al anillo de los «públicos», anillo de poca utilidad para el estudio y la práctica de la disciplina.

Por consiguiente, en la opinión pública, entendida como totalidad de la población, se incluirían diversos grupos específicos, con percepciones, opiniones, intereses, características y comportamientos distintos entre sí, esto es, los públicos con los que la organización se relaciona, como señala Szalay en su definición de relaciones públicas. Para este autor (Szalay, 1974: 17), éstas serían un conjunto de actividades que cualquier organización puede emprender con el fin de crear y mantener buenas relaciones entre la organización y los demás sectores de la opinión pública o públicos, tales como proveedores, clientes, inversores, gobierno y el público en general, y obtener una imagen favorable que permita a la organización mantener su actividad y promover su desarrollo. Es decir, Szalay no menciona a la opinión pública, entendida como la sociedad en general, como el objeto de las relaciones públicas, sino a sectores de la opinión pública –los públicos– como grupos compuestos por individuos que tienen características similares entre sí y distintas de las de los demás grupos.

Xifra sostiene que el paso de la idea de opinión pública hacia la de públicos representa un cambio evolutivo en el ámbito de las relaciones públicas. El autor pone ejemplos de esta evolución en la obra *Effective Public Relations*, (Xifra, 1999: 13-14). En el libro de Cutlip y Center, publicado por primera vez en 1952, las relaciones públicas se definen como «*the planned effort to influence opinion through good character and a responsible performance, based upon mutually satisfactory two-way communications*» (Cutlip y Center, 1978: 16). A partir de la sexta edición de 1985, año en que Broom participa en el libro por primera vez, las relaciones públicas pasan a definirse como una «función a través de la cual se establecen y se mantienen relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso», (Cutlip *et al.*, 2001:37). Xifra señala: «*Ja no es tracta, doncs, solament d'influir en l'opinió pública, sinó de cercar, mitjançant aquesta influència, el benefici mutu entre l'organització i els públics. El concepte d'opinió pública dona pas al de públics*», (Xifra, 1999, 14).

Las relaciones públicas han devenido una disciplina a raíz de aportaciones procedentes de otras disciplinas, como por ejemplo, la psicología social, que ha sido una fuente de información respecto a nociones tales como las actitudes, las creencias, las conductas o las influencias sociales que afectan al comportamiento. Por ejemplo, según Míguez González (2010: 24-25), Ruiz San Román (1997) manifiesta que las investigaciones empíricas en el campo de la psicología social (que, en los años treinta, tenían como objeto la opinión pública como manifestación de tendencia) se han aplicado también en el ámbito de las relaciones públicas. Asimismo, Míguez González (2010) señala

que los sistemas de clasificaciones de los públicos en las relaciones públicas han tenido como base diferentes clasificaciones propuestas por sociólogos respecto a los sujetos de la opinión pública<sup>37</sup>. En conclusión, a nuestro juicio, es comprensible la influencia de las investigaciones de la opinión pública, y también la utilización del término en las relaciones públicas; por un lado, en el estudio de la formación de la opinión pública intervienen varios tipos de públicos y, por otro, resulta significativa la formación de opiniones a partir de un proceso perceptivo y discursivo entre los individuos que forman parte de un público. El uso posterior del término «públicos» en la disciplina refleja la transformación evolutiva del ámbito de estudio a la que Xifra (1999) aludía, que se concreta en la delimitación del objeto de estudio de la teoría de las relaciones públicas. A nuestro entender, esto significa que **en el proceso de formación de la opinión pública intervienen varios públicos y, a su vez, dentro de este proceso, existe un conjunto de opiniones públicas que intervienen en la discusión de un asunto público.**

Para Capriotti la opinión pública puede ser uno más de los públicos entre los cuales las organizaciones deben establecer y mantener relaciones, (Capriotti, 1992: 41-43). El autor corrobora la idea de que la opinión pública sería fruto del debate colectivo, y surgiría en situaciones controvertidas, en relación a asuntos que conciernen a la esfera de lo público, es decir, cuando se plantearán temas de importancia general para la sociedad. Y por ello, para Capriotti, la opinión pública se consideraría un público más de las relaciones públicas solamente en situaciones concretas, siempre y cuando la organización estuviera implicada en asuntos de controversia pública.

En conclusión, la opinión pública no podría considerarse el sujeto receptor de las relaciones públicas, porque, al entenderse como el sumatorio de las opiniones individuales de la población en general, no responde a la idea de segmentación de la población. Asimismo, como resultado del debate colectivo, **la opinión pública –en la que participan diversos públicos– sería uno más de los públicos de la organización, pero solo si surgieran temas de discusión pública.** Ninguna de las opciones permite al profesional de las relaciones públicas segmentar la población en general en diversos grupos, con el fin de analizarlos, para facilitar que el profesional entable relaciones con ellos.

#### 2.1.2.4. Otras expresiones

##### 2.1.2.4.1. La audiencia

En la actualidad, muchas organizaciones implementan programas de comunicación para una audiencia masiva, es decir, programas no estratégicos (Grunig y Repper, 1992: 118). Dirigir programas a una audiencia masiva, supone la imposibilidad de utilizar la investigación como herramienta fundamental en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas (capítulo 3).

---

<sup>37</sup> Para ampliar la información sobre la clasificación de públicos como sujetos de la opinión pública en el ámbito de la sociología y la psicología social, véase Andrade (2005) y Míguez González (2006 y 2010).

Aún hoy, algunos autores, siguen empleando la palabra «audiencia» para referirse al objeto de las relaciones públicas. Oliver (2001:5), por ejemplo, define las relaciones públicas como:

*the management of the organization's reputations. It identifies the perceptions which are held of the organization and work to inform all relevant audiences about organizations performance. It is concern with developing a deserved reputation for an organization, one which is based on performance. This reputation will not necessarily be favourable, but only as favourable as the organization deserves.*

Míguez González (2010: 60) advierte que en el ámbito de las relaciones públicas algunos autores, como Bread (2001) y Dolphin (2000), utilizan los términos «audiencia» y «públicos» de manera indistinta, como sinónimos. En cambio, otros autores (Black, 1994; Newsom *et al.*, 2004) afirman que, aunque ambos términos hagan referencia al receptor del proceso comunicativo, tienen connotaciones distintas. Para Black, (1994) y Newsom *et al.* (2004), una de las características básicas de la audiencia, que la hace diferir de los públicos, es su carácter pasivo, mientras que los públicos serían eminentemente activos. Sin embargo, como señalan otros autores más recientemente (Webster, 1998; Choo, 2006; Haridakis y Whitmore, 2006; Kamhawi, y Grabe, 2008; Cooper y Tang, 2009; Haridakis y Hanson, 2009; Castillo, 2010), la audiencia no puede definirse como un grupo que acepta y responde pasivamente a los contenidos de los medios de comunicación.

Para Katz (1955; 1974, *cfr.* Webster, 1998: 197 y Choo 2006: 238)<sup>38</sup>, la audiencia tiene un papel activo: una vez decide qué medio usará para recibir los mensajes, selecciona activa e intencionadamente los medios para satisfacer sus necesidades individuales. Asimismo, la audiencia puede manifestarse activamente a través de la lectura y la interpretación de los contenidos de los medios de comunicación, que desempeñan un papel dentro del entorno cultural y social en el que vive dicha audiencia (Webster, 1998 y Choo, 2006). De manera que, el criterio para diferenciar la audiencia de los públicos no puede ser su actividad o pasividad, porque pueden existir audiencias activas. Además, algunos autores del ámbito de las relaciones públicas, siguiendo el ejemplo de Grunig y Repper (1992), hablan de públicos pasivos o inactivos en el ámbito de las relaciones públicas<sup>39</sup>.

Al eliminar el atributo activo/pasivo, la «audiencia» significaría un colectivo cuyos miembros son usuarios de un determinado medio de comunicación (Webster, 1998; Hallahan, 2000; Xifra, 2003; Smith, 2005; Choo, 2006). Webster afirma que tradicionalmente la audiencia suele definirse como un agregado de personas dispersas espacialmente y expuestas a los medios de comunicación. Igualmente, McQuail (1997, *cfr.* Webster, 1998: 190) amplía este concepto y observa que: «*It is a term that is understood by media practitioners and theorists [...] and it has entered into everyday usage, recognized by media users as an unambiguous description of themselves*». De hecho, para

<sup>38</sup> Para ampliar información sobre la audiencia, véase Cooper y Tang (2009); Haridakis y Hanson, (2009); Kamhawi, y Grabe (2008); Haridakis y Whitmore (2006) y Webster (1998).

<sup>39</sup> Para ampliar información, véase Grunig y Hunt (1984) Hallahan (2000).

Webster sería complejo concebir los estudios de los medios de comunicación sin la presencia de la audiencia.

El término audiencia, por lo tanto, está vinculado al ámbito de la comunicación de masas, más en concreto al del periodismo, que al de las relaciones públicas. Sin embargo, no podemos olvidar que, en sus inicios, las relaciones públicas estaban muy vinculadas a la práctica periodística, como se puede observar en el modelo de información pública (Grunig y Hunt, 1984). Asimismo, como hemos visto en el capítulo 1, las relaciones públicas han incorporado abundantes fundamentos, hoy obsoletos, del poder de los medios de comunicación en la formación de la opinión de los públicos, estos últimos considerados como colectivos pasivos. No obstante, en la actualidad, aunque las relaciones públicas también contemplen prácticas del modelo de información pública, la evolución de la disciplina se decanta más hacia la gestión de las relaciones con los públicos, que hacia la mera transmisión de mensajes a un receptor a través de los medios de comunicación. Por ello, Míguez González (2006) sostiene que es un error llamar audiencias de un mensaje de la organización a los públicos. Asimismo, desde nuestro punto de vista, dado que la percepción y, por ende, la conducta de los públicos con los cuales se relaciona la organización, además de construirse sobre la base de la relación con la organización, también se configura sobre la base de las informaciones del entorno que les rodea, no podemos negar la influencia que poseen los medios de comunicación en la construcción de la realidad de los públicos. No obstante, creemos **que pensar en los públicos como en un sinónimo de audiencia sería circunscribir la percepción de los públicos al ámbito de los contenidos de los medios.**

Bajo esta perspectiva, en la propuesta de segmentación de Grunig (1989a), la audiencia, representaría el anillo de «las variables demográficas y las categorías sociales», que ayuda a explicar de qué manera los individuos utilizan los diferentes medios de comunicación. Este anillo, aunque permite la identificación de diferentes grupos dentro de la población en general, no sería el más útil dentro del ámbito de las relaciones públicas, ya que solo permite segmentar la población a partir de una única variable: el uso de los *media*. Dicha segmentación limitaría la posibilidad de que los profesionales de las relaciones públicas identificaran y conocieran en profundidad otras características de los colectivos con los cuales se comunica la organización para el cultivo de relaciones. Es decir, tal delimitación no garantiza que las relaciones públicas sirvan para comunicarse con los públicos. Esta incertidumbre explica por qué Grunig (1989a) recomienda a los profesionales que usen dicho anillo solo si carecen de recursos o de tiempo para una segmentación más precisa.

#### 2.1.2.4.2. El interés público

Una de las definiciones de relaciones públicas a la que más se refieren los autores es la de la AIRP-Asociación Internacional de Relaciones Públicas. En 1978 la asociación celebró una asamblea anual en México, y en ese marco se definió las relaciones públicas como «el arte y la ciencia social consistente en analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de la

organización, y poner en marcha los programas de acción planificados que servirán tanto a la organización como al interés del público» (Harrison, 2002: 4).

Para Simon, que asume la definición de la Declaración de México de 1978, los elementos en tal definición son, entre otros:

- *A process involving the relationship between an organization and its publics;*
- *Analysis and evaluation thorough research of public attitudes and opinions and societal trends and communication to management;*
- *Management counselling so as to insure that an organization's policies, procedure, and actions are socially responsible and in the mutual interest of the organizations and its publics* (Simon 1984; 6).

Según Simon (1984), el interés público estaría relacionado con los intereses de la organización y de los públicos con los cuales la organización se relaciona, aunque, en el proceso, las actitudes y las opiniones públicas, así como las tendencias sociales, estarían contempladas por la investigación. En consecuencia, el interés público estaría relacionado tanto con el interés de la organización, como con el de sus públicos en plural.

No obstante, para Wilcox *et al.* (2006: 6), la expresión «interés público» significa que las actividades de las relaciones públicas deberían beneficiar tanto a la organización como al público (en general), es decir, que debería existir un equilibrio y un alineamiento entre los intereses de la organización y los intereses y las preocupaciones del público. Aquí los autores hacen referencia al interés público como al interés de la sociedad en general.

Andrade (2005) corrobora la idea de que el interés público se asociaría al interés del público en su totalidad y no a los intereses de los públicos con los cuales la organización se relaciona. Según el autor, en la economía clásica, el interés público sería el sumatorio de los intereses individuales. Al autor, tal enfoque le parece peligroso, ya que no se puede asumir que todo lo que sea bueno para los intereses de los empresarios, sea automáticamente bueno para la sociedad (Andrade 2005: 10). Además, Andrade repara en que la expresión «interés público» está relacionada con el ámbito de la política, que desde un enfoque ético, según Griffith (1967), la define como sinónimo de bienestar general.

En el campo de las relaciones públicas, Andrade (2005: 16) afirma que Bernays (1961) y Childs (1964) definen el interés público como aquello que la opinión pública cree que lo es, siendo opinión pública el sumatorio de las opiniones individuales, independientemente del grado de concordancia o uniformidad. Aunque Andrade no esté de acuerdo con la definición de opinión pública propuesta por los autores, también vincula la expresión «interés público» a la idea de intereses de la opinión pública. Para el autor, el «interés público» sería el reflejo y la expresión de la opinión pública, fruto de situaciones controvertidas. Asimismo, Míguez González (2006:37) recalca que la idea de buena voluntad e interés público en las relaciones públicas fue formulada por Bernays, tras la Segunda Guerra Mundial, momento en el que el concepto de propaganda pasó a



tener una connotación negativa. Desde esta perspectiva, las organizaciones, más que orientar sus actividades a las relaciones con los medios, deben buscar prácticas enfocadas al interés público para ganarse la buena voluntad del público.

Ante lo expuesto, tanto si la expresión «interés público» se asocia al concepto de opinión pública, como si se relaciona con la idea de bienestar social o interés del pueblo, está más vinculada a la idea de sociedad en general o público en general (excepto Simon, 1984), que a la noción de diversos grupos, identificados a partir de una segmentación, que pueden afectar a las actividades organizacionales. En consecuencia, tampoco se podría hacer uso de «interés público» como expresión para aludir al objeto de estudio de las relaciones públicas, ya que dicha expresión, al estar vinculada a la idea de la población en su totalidad o de la opinión pública –sumatorio de opiniones–, nos remite al anillo de las «audiencias masivas» propuesto por Grunig (1989a). La expresión se refiere a un conglomerado de personas de difícil identificación, un elemento de poca utilidad en el campo de las relaciones públicas, debido a la falta de una segmentación que identifique a los diversos grupos dentro de la población en general.

#### 2.1.2.4.3. El entorno

Algunos autores (Long y Hazelton, 1987; Ferrer i Fons, 1993; Black, 1994) usan el término «entorno» para referirse al objeto de estudio de las relaciones públicas. Long y Hazelton, por ejemplo, definen las relaciones públicas como «*a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals*» (Long y Hazelton, 1987: 6).

Long y Hazelton (1987: 8-9) conciben el entorno como un macrosistema compuesto de variables sociales, económicas, jurídico-políticas, competitivas y tecnológicas<sup>40</sup>. Para los autores, dentro del conjunto de variables, la variable social abarca cualquier grupo social con potencial para afectar a las demás variables, entre las cuales se encuentran la opinión pública, los líderes de opinión o los consumidores.

Matilla define el entorno como aquellos elementos de la realidad externa de una organización, con los cuales la organización interactúa, ya sea de forma deliberada, casual o inevitable, y que pueden poseer componentes de tipo económico, político, ecológico, tecnológico, etc. Y concluye: «la interacción simbiótica de la organización/entorno provoca que cualquier modificación en el entorno conlleve aparejado algún tipo de cambio en la organización», (Matilla, 2009: 87).

Por otro lado, Capriotti (2009: 161) asume la definición de Robbins (1987), que define el entorno como «las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control». No obstante, para Pearce y Robinson (1982: 162), la organización sí puede controlar aspectos de las fuerzas del entorno. Pearce y Robinson (1982) lo

---

<sup>40</sup> Para ampliar información sobre las variables del entorno, véase (Long y Hazelton, 1987).

definen como «*the sum total of all conditions and forces that affect the strategic options of a business that are typically beyonds its ability to control*». El común denominador de todas estas nociones de «entorno» es la idea de aspectos, fuerzas de ámbito exterior a la organización que tienen capacidad para influir en sus negocios.

Grima Terré y Tena Milán (1991) afirman:

*conocer y estudiar el entorno de una empresa, sus dimensiones y factores es tarea básica e imprescindible en la formulación de la estrategia. Más aún, el concepto de eficacia de una empresa está totalmente ligado al hecho de que toda organización se encuentra en una interacción continua con el entorno. De su relación con el mismo depende que la empresa sobreviva y crezca, (Grima Terré y Tena Milán, 1991: 23).*

De igual modo, autores del ámbito de las relaciones públicas (Grunig y Repper, 1992; Dozier *et al.*, 1995; Grunig *et al.*, 2002; Xifra, 2003; Dougall, 2005; Holtzhausen, 2005; Matilla, 2007; Capriotti, 2009; Cuenca, 2010; Marca, 2011) advierten que, para planificar y gestionar las relaciones entre la organización y sus públicos, los profesionales de las relaciones públicas deben investigar el entorno de la organización. Dozier *et al.* (1995: 43), por ejemplo, en los estudios desarrollados por el autor (Dozier, 1990) concluyen:

*communicators use research to 'scan' the organization's environment, helping to sensitive dominant coalitions to changes and potential threats to relationship with keys publics. Environmental scanning is a part of the larger management function of strategic planning*

Para Capriotti (2009: 160), el análisis del entorno es la investigación de la transformación de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la evaluación del modo en que dichas tendencias pueden afectar a la organización. En lo que respecta a la importancia del análisis del entorno en las relaciones públicas, Holtzhausen (2005: 408) corrobora la idea de Pfeffer y Salancik (1978) de que el «*environmental analysis is important because the behavior of an organization can only be understood in terms of the context of that behavior*», (Holtzhausen, 2005: 408). De hecho, el examen del entorno es uno de los análisis que configuran la etapa de investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas (capítulo 3). Análisis que, además de buscar la identificación de *issues* relevantes para la organización, tiene como objeto examinar la opinión de los públicos de la organización; y ésta podría ser la razón por la cual aparece la palabra «entorno» para aludir al «sujeto receptor» en el ámbito de estudio.

De cualquier modo y volviendo a la reflexión de Holtzhausen (2005) y en función de lo que hemos expuesto en el capítulo 1 respecto a la idea de relación como proceso, creemos que lo contrario también podría ser válido: la mejor manera de entender el comportamiento de los públicos y, por ende, la relación entre ambas partes, es mediante la contextualización de dicho comportamiento. Así, tal como señalan algunos autores (Grunig y Repper, 1992; Dozier, *et al.*, 1995; Grunig, *et al.*, 2002; Xifra, 2003; Dougall, 2005; Holtzhausen, 2005; Matilla, 2007; Capriotti, 2009; Cuenca, 2010 y 2012; Marca, 2011), el análisis del entorno que realizan los profesionales de las relaciones

públicas, tiene como objetivo recopilar información del modo en que las transformaciones del entorno influyen en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

Con todo, el término «entorno», en cuanto concepto, está vinculado a la noción de fuerzas, condiciones o elementos múltiples y generales que pueden afectar a la organización en sus negocios, y no al concepto de segmentación de la población total en varios grupos distintos entre sí. Aunque los grupos sociales se contemplan de manera indirecta –la variable social– en la idea de entorno. El término no hace referencia a ninguno de los anillos de la propuesta de segmentación de Grunig (1989a), pues no alude de manera directa a las personas, a los individuos o a la población, tal como señala Xifra (2003: 21-22) al criticar el aspecto excluyente del sujeto receptor en las definiciones de relaciones públicas que emplean el «entorno» como objeto del estudio y práctica de la disciplina. Como ya hemos comentado en el capítulo 1, la noción de entorno turbulento ha sido la piedra angular del cambio de paradigma de la teoría organizacional en su visión del *management*. Este cambio de paradigma supuso también un cambio en la forma de concebir las relaciones públicas. Tal vez por ello, autores como Long y Hazelton (1987), Ferrer i Fons (1993) o Black (1994) hacen referencia al vocablo entorno como objeto de estudio y práctica de la disciplina.

#### 2.1.2.5. El término *stakeholders* en la terminología de públicos en relaciones públicas.

El concepto de *stakeholder* ha sido objeto de muchas interpretaciones en el ámbito empresarial<sup>41</sup>. El término *stakeholders*, aunque no aparece en ninguna de las definiciones de relaciones públicas analizadas, es cada día más frecuente en cierta literatura, a veces, como sinónimo de públicos, a veces, no. Por ello, nos parece interesante analizarlo.

El concepto de *stakeholders* emergió a mediados de los años ochenta, con la publicación, en 1984, del libro *Strategic Management. A Stakeholders Approach* de Freeman. Según el propio Freeman, el uso del término *stakeholder* aparece por primera vez en 1963, en un memorando interno del Stanford Research Institute, (hoy SRI International Inc.) que lo define como «*those groups without support the organization would cease to exist*» (Freeman, 1984: 31). Con el argumento de que, para el éxito de las organizaciones en un entorno cambiante, es necesario que los directivos modifiquen la manera de gestionar las relaciones con todo aquel que tenga interés en la empresa, en una línea más proactiva, Freeman (1984: 25) define *stakeholder* como «*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives*». Según Freeman y McVea (2001), el objetivo de este nuevo enfoque de gestionar las relaciones con los *stakeholders* fue ampliar métodos para dirigir de manera más proactiva y estratégica el gran número de grupos del entorno de la organización y sus relaciones, antes minimizados por el enfoque económico tradicional. Asimismo los autores afirman:

---

<sup>41</sup> Para revisar o ampliar otras visiones e interpretaciones del concepto de *stakeholders* en otros ámbitos, véase Clarke (1997) y Freeman y McVea (2001).

*the idea of stakeholders, or stakeholder management or stakeholder approach to strategic management, suggests that managers must formulate and implement processes which satisfy all and only those groups who have a stake in the business, (Freeman y McVea, 2001: 192).*

En consecuencia, para Freeman (1984), la capacidad de afectar el logro de los objetivos de la organización o verse afectado por ello es la condición necesaria para que un grupo o persona se considere un *stakeholder*. Si bien algunos autores (Harrison y St. John, 1996 y Scholes y James, 1997) corroboran esta noción de *stakeholder*, otros (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Caroll, 1996; Post *et al.*, 2002) afirman que el elemento definitorio para que un grupo pueda considerarse *stakeholders* es el interés, que puede entenderse de dos formas:

- a) como «*persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future*», Clarkson (1995: 106). Dentro de esta orientación, los autores como Clarkson y Donaldson y Preston (1995) consideran un *stakeholder*, como cualquier persona o grupo que tenga cualquier tipo de reclamación o interés en la organización. Por ello, Donaldson y Preston afirman que las organizaciones deben considerar un grupo de *stakeholders* en función de su propio interés. Míguez González (2007: 186) afirma que, según Clarke (1997), esta noción de *stakeholder* está vinculada al origen del término *stakeholding* cuya definición es *to have a stake<sup>42</sup> in something*. Así, la palabra *stake* significaría un interés en algo por parte de una persona que le puede ser otorgado o negado. Es decir, bajo esta orientación un *stakeholder* sería un grupo con un interés o reclamación hacia la organización, que ésta última puede satisfacer, o no.
- b) como persona o grupo que comparte los mismos intereses con una organización, (Caroll, 1996 y Post *et al.*, 2002). Según Post *et al.*, (2002), la capacidad de una organización de ser sostenible depende de las relaciones que establece con sus *stakeholders*. Para los autores (2002), cuando las organizaciones y *stakeholders* comparten intereses, también comparten expectativas y riesgos, lo que permite a la organización desarrollar políticas que atraen el apoyo de estos grupos que tienen interés en la organización. Para ello, es necesario encontrar el punto en el que confluyen los intereses de estos grupos y de las organizaciones. De acuerdo con Jacobs (1997, *cf.* Clarke, 1997: 211), el concepto de *stakeholder* también se asocia a una óptica financiera. Desde esta óptica, los *stakeholders* podrían definirse como individuos o grupos que participan legítimamente en las directrices de la organización, pues colaboran de manera material o financiera al bienestar de la organización y su economía. Desde esta óptica el término también se asocia al concepto de accionistas de la organización. Míguez González (2007) observa que la conceptualización propuesta por Freeman representa la generalización de la utilización del término. La mayoría de las definiciones posteriores no contemplan los efectos de un colectivo, sino que ponen énfasis en el aspecto del interés como elemento definitorio del término.

<sup>42</sup> Como señalan Xifra (2003:175) y Míguez González (2007: 186) el significado pleno del término *stakeholder*, literalmente «tomador de una apuesta» se pierde al traducirse al castellano. Así, al igual que ambos autores, también utilizaremos el término *stakeholders* en inglés.

En el ámbito de las relaciones públicas, según Matilla (2007), en la década de los noventa, la palabra *stakeholders* pasa a ser usada sobre todo por los académicos estadounidenses vinculados a la corriente de la comunicación corporativa, que contempla su actividad únicamente dirigida a cuatro públicos y que no piensa en términos de organizaciones, sino de empresas. Con el tiempo, la utilización de la expresión se ha ido afianzando entre los académicos y los profesionales adscritos principalmente a la corriente anglosajona de la comunicación corporativa.

Algunos autores (Bussy y Ewing, 1997; França, 2004; Bongiovanni, 2008 y Capriotti, 2009) utilizan el término *stakeholders* como sinónimo de públicos. Son autores que asumen la concepción de Freeman (1984) del término. En esta línea, también encontramos autores, como Coombs (2000) y França (2004), que, consideran *stakeholders* un sinónimo públicos, pero lo asocian a la noción de interés de Post *et al.* (2002). Así, para França, los *stakeholders*, de forma genérica, son los públicos que tienen una vinculación financiera o un compromiso estable (*stake*) con una organización y, por este motivo, se consideran sustentadores (*holders*) importantes de los negocios. Esta concepción es muy similar a la que el autor brasileño emplea para definir los públicos en las relaciones públicas

*grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios, (França, 2004:80).*

Merece la pena resaltar que el França (2004) considera los dos términos como sinónimos, por no estar conforme con las definiciones de públicos inspiradas en los fundamentos de la psicología social, y se aleja del enfoque situacional de los públicos de Grunig y Hunt (1984).

Otros autores se refieren a los *stakeholders* como «públicos estratégicos» de la organización. (Kunsch, 2003: 330), por ejemplo pone de manifiesto que:

*os empregados, fornecedores, acionistas, consumidores, poderes públicos, as empresas competidoras, a mídia, os grupos ambientalistas, investidores, clientes entre outros podem ser considerados stakeholders ou públicos estratégicos, porque eles e a organização têm influência mutua,*

El listado de grupos presentado por la académica brasileña como públicos estratégicos corresponde a lo que otros autores del ámbito de las relaciones públicas (Urzaiz, 1971; Szalay, 1974; Jefkins, 1989; Black, 1994; Bussy y Ewing, 1997; Gregory, 2000; Cutlip, *et al.*, 2001; Xifra, 2005; Smith, 2005) denominan simplemente públicos. Bussy y Ewing, (1997: 223) destacan que esta incongruencia se produce porque algunos académicos han definido las relaciones públicas en términos de establecimiento de relaciones entre los *stakeholders* claves o los públicos estratégicos, siguiendo el ejemplo de la definición de relaciones públicas de Cutlip, *et al.* (2001), que vincula a los públicos con la capacidad de influir en el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo,

según Bussy y Ewing (1997:224) en la mayor parte de la literatura<sup>43</sup> sobre las relaciones públicas, los términos *stakeholders* y públicos se utilizan como sinónimos.

L'Étang, (2008:104) subraya la reflexión de Mackey (2006) que califica de patología generalizada en el campo de las relaciones públicas el hecho de que *stakeholders* se considere sinónimo de públicos, pues supondría contemplar a los periodistas como *stakeholders* de la organización. Con frecuencia los medios de comunicación figuran como *stakeholders* en la literatura de la disciplina, algo que L'Étang (2008) considera un anatema contra los principios democráticos de la sociedad civil. Si un periodista comparte intereses con una organización o invierte en ella, en opinión de Mackey (2006), perdería su credibilidad. Cree que los periodistas no deben ser concebidos como grupos que comparten intereses con las organizaciones, Mackey (2006) y cuestiona la utilización del término *stakeholders* para referirse a los periodistas.

Finalmente, si bien hay autores que utilizan los términos *stakeholders* y públicos como sinónimos, también encontramos a otros (Grunig y Repper, 1992; Hunt y Grunig, 1994<sup>44</sup>; Newson *et al.*, 2004; Míguez González, 2010; Manucci, 2008;) dentro del ámbito de las relaciones públicas que hacen algún tipo de diferenciación entre ambos términos.

Newson *et al.*, (2004: 89), por ejemplo, afirman que el concepto de *stakeholders* es mucho más amplio que el concepto de públicos, sin explicar el motivo. Lo único que Newson *et al.* indican es que el concepto de *stakeholders* es bueno porque estos grupos tienen expectativas sobre la organización y que, hasta cierto punto, ésta tiene la obligación de rendirles cuentas. Para otros autores (Grunig y Repper, 1992 y Hunt y Grunig, 1994), la diferencia fundamental entre *stakeholders* y públicos reside en los estados de actividad/pasividad de estos grupos con relación a la organización. Estos definen a los *stakeholders* como personas que tienen un interés o un vínculo con la organización, ya que el comportamiento de una parte tiene consecuencias sobre la otra y pueden afectarse mutuamente. Para estos autores, las personas que están en la categoría de *stakeholders* son personas con una conducta pasiva.

Sin embargo, si las personas identifican la consecuencia de una acción de la organización como un problema y se estructuran para hacer frente a este problema, pasarían a ser miembros de los públicos de la organización. Según Grunig y Repper (1992) y Hunt y Grunig (1994), los *stakeholders* que son o se tornan más conscientes y activos se denominan públicos de la organización. Asimismo, Davis (2007: 69), inspirado en las aportaciones de Grunig y Repper (1992), afirma:

*publics have more important attached to them because their more specific interest and power, current and potential, while for stakeholders the level of interest and influence are relatively lower and more generalized*

<sup>43</sup> Los autores (1997: 224) contemplan como excepción el trabajo de Grunig y Repper, 1992, que según ellos, traza una sutil distinción.

<sup>44</sup> Creemos que merece la pena resaltar que en el libro *Managing Public Relations*, Grunig y Hunt (1984:297-298) afirmaban que, aunque el concepto de *stakeholders* es muy parecido a sus conceptos de vínculos y públicos, es menos preciso a la hora de identificar «*the key publics-the key stakeholders. The idea of stakeholders relations, however, neatly, ties our notions of publics into the public affairs process*», (Grunig y Hunt, 1984: 297-298).

Para Davis (2007), la capacidad de estructuración del grupo y su nivel de influencia en los negocios de la organización constituyen los elementos de diferenciación entre ambos colectivos. Aun en lo referente al criterio excluyente basado en los estados de actividad y pasividad de los grupos con relación a la organización, hay autores, como Manucci que, contrariamente a Grunig y Repper (1992), afirman que los *stakeholders* son grupos activos. Para Manucci (2008:73), el hecho de que los *stakeholders* tengan el interés y la capacidad de influir en el desarrollo de la organización hace que estos grupos sean partícipes activos en las relaciones corporativas, lo cual permite generar ambientes apropiados para desarrollar proyectos y negocios o para reorganizar los recursos disponibles en función de los objetivos estratégicos.

Asimismo, Míguez González (2006; 2007; 2010) propone la combinación de los dos términos, públicos y *stakeholders*, en el ámbito de las relaciones públicas. La autora gallega argumenta que, desde un punto de vista teórico y práctico, para el diseño de estrategias de comunicación resulta útil la diferenciación entre los colectivos vinculados a las organizaciones: por un lado, colectivos entre los que se crea un vínculo permanente que puede afectar a sus objetivos (*stakeholders*) y, por otro, colectivos situacionales (públicos). De este modo, Míguez González (2007: 194) afirma:

*esta terminología, por tanto, contribuye a reducir la confusión relativa a la gestión del entorno de las organizaciones y, aunque su traslado al ámbito profesional –que no se caracteriza por la precisión conceptual– sería lento y complejo, puede ser de utilidad en el diseño de las estrategias relacionales de cada organización.*

Por el contrario, Hallahan (2000), en respuesta al planteamiento de Grunig y Repper (1992), prefiere reconocer a todos los grupos a los que las relaciones públicas se dirigen como públicos, pero admite que las conductas de estos grupos difieren entre sí respecto a sus niveles de actividad/pasividad y define los públicos como «*a group of people who relate to an organization, who demonstrate varying degrees of activity–passivity, and who might (or might not) interact with others concerning their relationship with the organization*», (Hallahan, 2000: 502). Así, los públicos inactivos de la organización serían los que tienen una conducta pasiva. Xifra (2003: 177), refiriéndose a la definición de Hallahan, aboga por emplear el término *stakeholders* en el campo de las relaciones públicas, ya que dicho vocablo solo generaría confusión. Para Xifra (2003), la aparición del concepto de *stakeholders* es consecuencia, fundamentalmente, del cambio de orientación de la dimensión persuasiva hacia lo estratégico-corporativo en el estudio de las relaciones públicas.

En conclusión, en el ámbito de las relaciones públicas existen diversas visiones respecto al término *stakeholders*. Ciertos autores conciben y emplean la palabra *stakeholders* como sinónimo de públicos. Otros valoran a los *stakeholders* como los públicos estratégicos de la organización, emplazándolos dentro del proceso de clasificación y jerarquización de públicos. También hay autores que consideran y optan por utilizar ambos términos, por juzgar que cada uno remite a un concepto distinto en función del nivel de actividad de los grupos con respecto a la organización, mientras que algunos prefieren no hacer dicha distinción y hablar de niveles de conducta de los grupos.

Aunque el término *stakeholders* está cada vez más presente en el ámbito de las relaciones públicas, parece que su significado no está totalmente claro. No es lo mismo considerar *stakeholders* como sinónimo de públicos o como colectivos que tienen intereses en la organización, que como grupos que comparten intereses con la organización. Tampoco es igual considerar públicos y *stakeholders* como colectivos distintos, basándose en una diferencia en cuanto a sus conductas (actividad *versus* pasividad), y valorar así a los *stakeholders* como pasivos y a los públicos como activos. En este punto abunda la confusión, pues también encontramos autores que consideran a los *stakeholders* un colectivo activo. Por otro lado, los autores que valoran a los *stakeholders* como los públicos estratégicos, los definen como colectivos a quienes afecta o que tienen la capacidad de afectar a los negocios de la organización, lo cual es más una jerarquización de públicos que una definición.

Esta diversidad de visiones conduce a reflexiones, a nuestro juicio coherentes, como la de Mackey (2006), que critica que se conceptúe a los periodistas como un público que comparte intereses con la organización y considerar los términos como sinónimos. Además, el hecho de entender públicos y *stakeholders* como sinónimos, puede llevarnos a creer que tal vez uno de ellos resulte innecesario en la disciplina.

Con todo, aunque se reconozca que los *stakeholders* y los públicos son colectivos distintos –ya sea por una cuestión de actividad o pasividad o por una cuestión de vínculos permanentes o situacionales–, en las relaciones públicas no se considera a los primeros como objeto de la disciplina, sino a los públicos. Esto podría dar lugar a interpretaciones equívocas y confusas de que las relaciones públicas, tanto en la teoría como en la práctica, solo trabajan con colectivos activos y, esporádicamente, alrededor de un problema situacional.

El término *stakeholders* –o, de manera más específica, el *stakeholder approach to strategic management*– en su esencia ha servido para reorientar la visión de los directivos de las organizaciones hacia un enfoque más proactivo y estratégico a la hora de relacionarse con los diversos grupos de su entorno. Desde el punto de vista de la organización partidarios de la Comunicación Corporativa<sup>45</sup>, estos grupos poseen la capacidad de afectar a sus objetivos o verse afectados por ellos. En un entorno cada vez más cambiante, la identificación de dichos grupos por parte de que la organización es dinámica y variable, como también lo serán los distintos colectivos que tengan esta capacidad. Por ello, nos parece que el término *stakeholders* se orientaría más hacia un proceso de jerarquización de los públicos, cuya relación la organización juzga fundamental planificar y gestionar en un determinado momento, en función de una determinada temática. Otra cosa es que los profesionales de las relaciones públicas tengan una visión más limitada y menos proactiva de los públicos estratégicos de la organización como los únicos grupos existentes en su entorno, o que, de una manera coherente, opten por gestionar solo la relación entre la organización y los públicos estratégicos.

---

<sup>45</sup> Para profundizar en las diferencias entre Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa, véase Matilla (2007)



## 2.2. El concepto de públicos en las relaciones públicas

En las relaciones públicas el concepto de público genera mucho debate interno. La visión predominante y más trabajada es considerar que los públicos son grupos específicos, identificados por la organización a partir de un criterio de segmentación. En esta misma visión se observan cinco enfoques. A continuación, siguiendo la revisión realizada por Míguez González (2006 y 2010), expondremos y analizaremos estas maneras de definirlos.

### 2.2.1 Los públicos como colectivos identificados por la organización

Una de las primeras formulaciones de «público» en el campo de las relaciones públicas es la Bernays (1923/1988), que lo define como un grupo formado por hombres o mujeres, identificado por una organización como tal. Es decir, un público sería un grupo de personas que la organización contempla o valora como colectivo, al cual se deben dirigir los programas de relaciones públicas que implementa la organización. Para que exista un público es necesario que la organización lo valore como tal.

Algunos autores (Lesly, 1969; Jefkins, 1982; Norris, 1984; Black, 1994; Harrison, 1995) siguen manteniendo esta concepción de público. Lesly (1969: 429), por ejemplo, define público como «cualquier grupo de individuos sobre los que quiere influir un programa de relaciones públicas». Y Harrison (1995) lo concibe como un grupo de personas con el que la organización se comunica, quiere comunicarse o debería hacerlo. La condición necesaria para que un grupo de personas constituyan un público de la organización es que ésta los considere como tal para la implementación del programa de relaciones públicas. De ahí que algunos autores (Finn 1960 y Urzaiz, 1971) advirtieran de la relatividad de la noción de público. Sostienen que el público solo existe con relación a la visión que la entidad que desarrolla el programa de relaciones públicas tiene de él. En palabras de Finn (1960), «el público, o los muchos públicos que uno puede imaginar, sólo existe en relación a un observador particular, dentro de un marco de referencia dado», (Finn, 1960: 22).

Míguez González (2010) señala que esta concepción de público es muy limitada, ya que no evidencia los motivos por los cuales la organización considera «público» a un grupo, en detrimento de otro. Para la autora, tal enfoque es muy cercano a las nociones de *target* o audiencia, utilizadas en la publicidad o en la comunicación mediática. Coincidimos con Míguez González (2010) en que el hecho de que la organización conciba a un grupo de individuos como público sería una condición necesaria, pero no suficiente, para que el grupo sea considerado público de la organización en el ámbito de las relaciones públicas. Asimismo, tal como hemos visto en el modelo relacional propuesto por Broom *et al.*, 1997 (capítulo 1), en el enfoque más actual de las relaciones públicas, los públicos son colectivos independientes de la organización, que por razones diversas se relacionan en algún momento con ella.

Esta concepción de los públicos no contempla, al menos explícitamente, la necesidad de investigar a estos colectivos con objeto de identificarlos y gestionar la relación entre éstos y las organizaciones, con lo que destacamos el aspecto limitador de esta concepción.

### 2.2.2 El público como colectivo cuyos miembros poseen características en común

Entre los años sesenta y ochenta del siglo XX, la concepción de público se centra en la idea de que los miembros que configuran los públicos tienen características en común. Sin embargo, la falta de explicaciones del porqué un grupo se considera público de una organización en el campo de las relaciones públicas podría señalarse como aspecto limitador de esta visión. Según esta orientación, un público sería un grupo cuyos miembros comparten algún tipo de similitudes entre sí. Stephenson (1971) y Lloyd y Lloyd (1986), por ejemplo, definen público como un grupo de personas que poseen intereses similares. Igualmente, Marston afirma que «*a public may be said exist whenever a group of people is drawn together by definite interested in certain areas and has definite opinions upon matters within those areas*», (Marston, 1963: 39). Para Marston; Stephenson; Lloyd y Lloyd, el interés o la preocupación común respecto a un tema sería el nexo aglutinador entre los individuos que componen el grupo, denominado público en el campo de las relaciones públicas. Tal enfoque nos parece muy genérico, ya que la audiencia, por ejemplo, también está compuesta por un grupo cuyos miembros comparten el mismo interés, en determinado momento, respecto al contenido de un *media* concreto. Asimismo, a nuestro entender, la idea de público que comparte intereses podría hacer referencia al concepto de masa de Blumer, (1953: 43). Dicho concepto alude a un grupo, cuyos miembros están aislados físicamente y no se conocen entre sí, y que, en función de sus intereses y necesidades, centran su atención en un objetivo alejado de sus experiencias personales. Como su capacidad de organización es débil, es difícil que dicho grupo actúe como una unidad. Por consiguiente, un colectivo cuyos individuos comparten intereses o se interesan en un tema, se asemejaría más al concepto de masa de Blumer, es decir, constituiría un grupo heterogéneo, desestructurado y de difícil identificación.

Por otro lado, Aronoff y Baskin (1983), de manera más vaga, definen público como un grupo de personas que comparten ciertas características en común, aunque no mencionan cuáles serían estas características y, de este modo, no explicitan la razón por la que dicho grupo debería ser considerado un público de la organización. De forma más específica, pero aún poco precisa, Seitel (2002) concibe el público como un conjunto de personas con un interés en una organización. Para Seitel, que el interés de un grupo de personas converja en la organización les convierte en un público en el ámbito de las relaciones públicas. Tampoco explica por qué un grupo cuyos miembros tengan interés en la organización deba definirse como público de ésta. Seguimos creyendo que este planteamiento no es suficiente para definir a un grupo de personas como público de una organización. Estas conceptualizaciones no nos permiten determinar con precisión el motivo por el que dicho grupo es un público de la organización.

No obstante, cabe destacar que esa manera de concebir a los públicos, en su esencia, comporta la necesidad de investigarlos para conocer cuáles serían sus preocupaciones e intereses en relación a un tema. De hecho, como veremos en el capítulo 3, investigar las opiniones de los públicos sobre un tema es la base de una de las auditorías específicas de las relaciones públicas.

### 2.2.3. El público como colectivo con capacidad para influenciar los objetivos de la organización

A partir de la década de los setenta, algunos autores (Urzaiz, 1971; Szalay, 1974; Lougovoy y Linon, 1976; Nielander, 1980; Ross, 1984; Newson *et al.*, 2004) afirman, de una manera más específica y clarificadora, que un público se considera un grupo de personas o una organización que, además de compartir un interés y una preocupación en común, tienen la facultad de influir en las actividades o los objetivos de otra organización.

Para Szalay (1974), por ejemplo, en las relaciones públicas, un público es un grupo o sector de personas que influye de alguna manera en el desarrollo de las actividades de la organización. De forma similar, Newson *et al.*, (2004), afirman que público engloba «*any group of people who are tied together, however loosely, by some common bond of interest or concern and who have consequences for an organization*», (Newson *et al.*, 2004: 90). Por ello, Ross afirma que un público «*is a group of people with some kind of common interest with which we are concerned*», (Ross, 1984: 20). Este grupo de personas que comparten intereses o preocupaciones merece la atención de la organización porque tiene la capacidad de influir positiva o negativamente en las actividades de la misma. Por tanto, este enfoque considera un público de la organización a un grupo cuyos miembros comparten intereses o preocupaciones semejantes y que, además, tiene la capacidad de influir en las actividades de la organización.

Destacamos que dichas concepciones de públicos corresponden a la forma de concebir las relaciones públicas de la época: a partir de la década de los años setenta éstas se contemplan como una función que persigue, mediante la comunicación, la reducción de conflictos y el establecimiento de relaciones de comprensión mutua entre las organizaciones y los públicos, en un entorno cada vez más turbulento (como hemos expuesto en el capítulo 1).

Además de poner de relieve la necesidad de investigar a los públicos, esta concepción justifica la necesidad de conocer y gestionar la relación organización-público.

De todos modos, según Míguez González (2010:47), estos dos elementos empleados para definir un público en la disciplina, es decir, la capacidad de influir en las actividades o los objetivos de la organización, y que su composición esté vinculada a los intereses compartidos por los miembros del grupo hacia la organización, continúan apareciendo en las definiciones actuales de público de las relaciones públicas. En conclusión, además de estos elementos, las definiciones deberían aportar otras condiciones para conceptualizar el término público en el campo de las relaciones públicas.

#### 2.2.4. El público como colectivo situacional

Desde la perspectiva sistémica, la concepción de público como colectivo situacional proviene de la teoría situacional de los públicos de J. E. Grunig (Grunig y Hunt, 1984; Grunig, 1997, Grunig *et al.*, 2002)<sup>46</sup>. Grunig y Hunt, basándose en los conceptos de públicos de Blumer y de Dewey<sup>47</sup>, definen público como «*a loosely structured system whose members detect the same problem or issue, interact either face to face or through mediated channels, and behave as though they were one body*». (Grunig y Hunt, 1984:144). El hecho de detectar un problema, la interacción entre las personas que detectan el problema y el comportamiento unitario de las mismas ante el problema son las premisas que utilizan Grunig y Hunt en su definición de público. Es decir el elemento definitorio será la manera en que se comportan los individuos tras la detección de un problema. En la visión de los autores, un público es un grupo de personas que perciben las consecuencias de las acciones de la organización como un problema, y reaccionan ante ellas con conductas similares. Y por ello, según Grunig y Hunt, un grupo de individuos que tienen características sociodemográficas comunes no puede denominarse público solo por compartir estas características, y concluyen: «*these social categories may include many publics or may not constitute publics at all*», (Grunig y Hunt, 1984: 138).

En lo referente a la detección del problema, Grunig y Hunt argumentan que las organizaciones son sistemas que están vinculados<sup>48</sup> con otros sistemas por medio de consecuencias. En otras palabras, las consecuencias que tienen las acciones de las organizaciones sobre otros sistemas (otras organizaciones y grupos cuyos miembros comparten intereses comunes) crean vínculos entre las organizaciones y dichos sistemas.

Por ello, en Grunig y Hunt, para determinar cómo se forman los públicos de la organización es esencial tener en cuenta las consecuencias de las acciones de las organizaciones y de los otros sistemas que les afectan entre sí, porque solo cuando los otros sistemas perciben estas consecuencias como un problema, se convierten en miembros de los públicos de la organización. Para Grunig y Hunt, si los otros sistemas no reconocieran o detectaran las consecuencias como un problema, no se formarían los públicos.

---

<sup>46</sup> Para una profundización de los principios de la teoría situacional de los públicos, véase Grunig y Hunt (1984); Grunig (1997); Xifra (1999); Xifra (2003); Grunig *et al.*, (2002); Míguez González (2006).

<sup>47</sup> Para Grunig y Hunt (1984) las definiciones de públicos de Dewey (1927/2004) y Blumer (1939/1953), se traducirían en lo que los autores definen como molécula conductual. Dicha molécula describe las etapas que pasan los individuos en la planificación y selección de sus conductas. Las etapas son: detección, construcción, definición, selección, confirmación, comportamiento y otra vez detección.

<sup>48</sup> Grunig y Hunt (1984: 140-142) describen los cuatro vínculos que Esman (1972) considera clave y que las organizaciones deben establecer con los sistemas interpenetrantes para su supervivencia. Los cuatro vínculos son: los posibilitadores, los funcionales, los normativos y los difusos.

Los públicos, para Grunig y Hunt, no serían todos los grupos con los que la organización tiene un vínculo, sino las personas que tienen un vínculo con la organización y que perciben las consecuencias de las acciones de la organización como un problema, interactúan entre sí y se comportan de una forma cohesionada<sup>49</sup>. En la visión de Grunig y Hunt, los vínculos que una organización tiene con sus accionistas, por ejemplo, no convierten a este grupo en un público de la organización. Tampoco el hecho de que las consecuencias de sus acciones afecten a este grupo. Sin embargo, si algunos miembros del grupo de accionistas detectan que las consecuencias de las acciones de la organización que les afectan supone un problema para ellos y se comportan de la misma forma, entonces sí, estos miembros, y solo ellos, serían un público de la organización. Por este motivo los autores consideran que los públicos son grupos situacionales y específicos. Situacionales porque cada consecuencia percibida como un problema forma un público y específicos porque cada miembro de un público siempre comparte un problema. Por lo tanto, cada situación específica (resultante de la detección de un problema), generaría un público específico.

Desde la óptica de Grunig y Hunt, al detectar el problema, los miembros de los públicos discuten sobre el mismo, en la búsqueda de una manera de solucionarlo. No hay necesidad de proximidad física entre los miembros del grupo para que tengan conductas similares. La uniformidad de conducta se produce, según los autores, por el hecho de que las personas que forman un público reciben y procesan la información de la misma forma. Es decir, lo que hace que los miembros se comporten como una unidad no es el hecho de que se conozcan en persona –los miembros del público pueden estar dispersos físicamente–, sino el hecho de que reciban y procesen la información y actúen de forma similar. En síntesis, para Grunig y Hunt (1984) dicho proceso pasa por pensar en el problema, discutir al respecto, formular alternativas para solucionarlo, decidir cuál es la mejor para resolverlo y comportarse de manera unitaria.

La visión de Grunig y Hunt sobre la formación de los públicos, basada en las aportaciones de la sociología, la ratifican autores como Cutlip *et al.*, (2001) Davis (2004), Andrade (2005) o Smith (2005), que aceptan la definición de Grunig y Hunt (1984) de lo que sería un público en el campo de las relaciones públicas, y toman como referencia la psicología social para definir público. En este el último caso, Andrade (2005: 41), el investigador que más ha trabajado el concepto de público en el campo de las relaciones públicas en Brasil, lo define como:

*agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, como ou sem contigüidade física, com abundancia de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes y opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando de debate geral por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá uma ação conjugada.*

<sup>49</sup> Xifra (1999:21) afirma que, aunque Grunig comparte la autoría del libro *Managing Public Relations (1984)* con Hunt, las principales aportaciones en el estudio de las relaciones públicas y, en concreto, el estudio de públicos las ha hecho Grunig. Ya en 1978, Grunig basaba su investigación sobre los públicos en las aportaciones de la sociología y señalaba que «*Ehling defines a public as a grouping which arises within a community around a controversial issue. This definition is similar to that of Dewey, who said that a public arises when a group of people: 1) face a similar indeterminant situation, 2) recognize what is indeterminant –problematic– in that situation, and 3) organize to do something about the problem*» (Grunig, 1978: 109).

La existencia de un problema, la discusión y la acción conjunta de los miembros de los públicos son elementos presentes en la definición del académico brasileño.

Asimismo, como señalan algunos autores (Xifra, 2003; Matilla, 2007; Capriotti, 2009; Míguez González, 2010) el enfoque situacional de los públicos y la teoría situacional de los públicos representa un antes y un después en la investigación de los públicos en el campo de las relaciones públicas. Es la primera vez que en la disciplina los públicos se estudian en profundidad, y así lo atestiguan muchos autores (Vasquez, 1993; Varey, 1997; Hallahan, 2000; Harrison, 2002; Xifra 2003; França, 2004; Austin, y Pinkleton, 2006; Míguez González, 2006; Matilla, 2007 y Capriotti, 2009). Según Xifra, esta teoría «es la aproximación teórico-metodológica más elaborada en el campo de las relaciones públicas y la verdadera punta de lanza de los aires renovadores de la doctrina», (Xifra, 2003:170). La teoría constituye un sofisticado método de identificación y segmentación de los públicos a través del análisis de la conducta comunicativa y de la percepción de las consecuencias de las acciones de la organización como situaciones que afectan a los miembros de los públicos. Dicho de otro modo, la teoría permite explicar el grado de actividad o pasividad de las personas ante un problema que les afecta.

Para Xifra (2003: 175), pese a su importancia en la historia de las relaciones públicas, esta teoría dista mucho de construir un cuerpo de conocimiento suficiente para explicar todos los problemas que planean sobre las actividades. Xifra cuestiona la jerarquización de las variables de la teoría y objeta que hay un interés excesivo en investigar los públicos activos.

Por su parte, Míguez González (2010) subraya que este enfoque de los públicos no ha afectado fundamentalmente a la manera en que muchos autores definen los públicos en la actualidad. Según Míguez González (2010:51-52), en la década de los noventa, las definiciones de público, (McElreath, 1993, Urzaiz, 1997), no han incorporado grandes novedades; siguen vinculadas a la «idea del interés común como vínculo de unión entre los integrantes, como referencia a la capacidad del público para influir en la organización, elementos ya planteados antes de la definición situacional del público», (Míguez González, 2010: 51).

Desde otro punto de vista, la mayor crítica a la conceptualización de públicos de Grunig y Hunt (1984) gira en torno a que los públicos surgen como meras reacciones a las acciones de la organización (Vasquez, 1993 y 1994; Kalberg, 1996; Botan y Soto, 1998; Cozier y Witmer, 2001 y França, 2004).

Para Kalberg (1996: 266), por ejemplo, esta conceptualización comporta la ausencia de una comunicación bidireccional simétrica entre la organización y sus públicos, pues la formación de los públicos estaría asociada necesariamente a las acciones de la organización, lo cual negaría la existencia de los públicos *per se*, como colectivo independiente de la organización, capaz de entablar una relación con la organización a favor de sus propios intereses y objetivos. Igualmente, Botan y Soto (1998: 26-28) señalan que la conceptualización de públicos de Grunig y Hunt (1984), aunque es importante a la hora de clasificar a los públicos, es limitada a la hora de definirlos,

porque lleva aparejada la idea de que los públicos solo existen como respuesta a la organización. Es decir, los públicos se reducirían a simples reacciones de las acciones de ésta. Botan y Soto también afirman que tal orientación contradice el modelo de comunicación bidireccional simétrica propuesto por el propio Grunig, como modelo de gestión de las relaciones entre la organización y sus públicos, ya que no existe equilibrio entre las dos partes. Botan y Soto (1998: 27-28) argumentan:

*If publics only react to organizational behaviors no symmetry, no balance in participation or outcomes, is possible. This is so because, if publics only react, they will be perpetually one step behind the initiators of campaigns, an inherently unequal position.*

Según Botan y Soto, la concepción de públicos de Grunig y Hunt (1984) no logra explicar los procesos internos de los públicos, ni sus comportamientos. De igual modo, Chay-Nemeth (2001:617) señala que la idea de que los públicos se formen como resultado de una situación problemática, excluye la idea de que la constitución de estos colectivos se asocie a experiencias compartidas o a la recreación de experiencias, por medio de los procesos comunicativos.

Asimismo, Solano Fleta (1995: 178) prescinde del concepto sociológico de públicos en las relaciones públicas, argumentando que no es necesario para sus propósitos. En esta misma línea França (2004: 50-54), sostiene que la definición de público de Grunig y Hunt (1984) se ha tornado ineficaz en el campo de las relaciones públicas al servicio de las organizaciones, porque da a entender que la formación de los públicos sigue los mismos principios de la sociología, es decir, la existencia de un público queda condicionada a la existencia de un problema o de una controversia que el público quiere solventar. Para França, la organización debe seleccionar a los públicos según sus competencias para satisfacer los intereses y las necesidades organizacionales. Por otro lado, aún según França, la orientación situacional no define de manera real la relación organización-públicos, ni sus objetivos y expectativas, porque aglutina bajo la misma óptica diversas categorías de públicos, y superpone sindicatos, empleados, proveedores y otros, cuyos roles son muy distintos en lo que se refiere a su relación con la organización, tanto por su importancia en la vida de la organización, como por su peso en los destinos de los públicos. Tal superposición, según França (2004) dificulta la comprensión del *rol* específico de cada público y, por tanto, el diseño de programas de relación con éstos, pero sobre todo, ignora los cometidos diferenciados que desempeñan en la estructura social actual de las organizaciones. Por ello, França argumenta que este enfoque hace caso omiso del paradigma de los cambios organizacionales y de la exigencia del mundo globalizado. França (2004: 79) concluye:

*a formação de um público em relações públicas está alicerçada na defesa de interesses comum entre as partes, não somente para resolver controvérsias e chegar a decisões de consenso, mas para a celebração de contratos firmes e de parcerias operacionais estáveis com claros objetivos mercadológicos e institucionais.*

Lo relevante de la investigación de Grunig y Hunt (1984), a nuestro entender, como ya comentaron anteriormente otros autores (Xifra, 2003; Matilla, 2007; Capriotti, 2009; Míguez González, 2010),

es que por primera vez los públicos se estudiaron en profundidad en la disciplina, desde un punto de vista conductual. El desacuerdo se manifiesta en la idea de que los públicos se forman como reacción a las acciones de la organización, de que las relaciones entre los públicos y las organizaciones estén pautadas en función de una situación problemática. Esta idea de público, como ya se ha dicho, no ha influido en las posteriores concepciones de públicos dentro de la disciplina.

Para Míguez González (2006; 2010), además, la noción de públicos como colectivos situacionales, es útil tanto a nivel teórico como práctico. La idea de públicos como colectivo situacional permite al profesional identificar a los públicos en función de situaciones o problemas específicos, lo cual, para la autora, facilita el diseño de estrategias de relaciones públicas para circunstancias concretas. Y entendido como grupo de carácter más o menos permanente, permite la elaboración de diferentes modelos de programas de carácter habitual destinados a los miembros de un grupo con características comunes.

#### 2.2.5. El público como colectivo que se relaciona con la organización

A finales de los años ochenta del siglo XX, el público se considera un colectivo que se relaciona con la organización. Aunque Newsom *et al.* (2004) señalan que los públicos se han definido tradicionalmente como cualquier grupo que tiene una relación con la organización, Míguez González (2010) afirma que el concepto de relación como base para definir los públicos se ha visto influido por el desarrollo de la perspectiva relacional en la disciplina a partir de la década de los noventa.

Oxley los define como *«any group distinguishable group of people (or individual person) with whom an organization has or should have a particular relationship»* (Oxley, 1989: 47). De forma similar, Antona Illanes (1991: 61) los conceptualiza como conjunto de personas con las que una entidad mantiene una relación, independiente de su ubicación física. Asimismo Lacasa, (1998:68) afirma que la organización debe ser consciente de que cualquier individuo o grupo con el que se relaciona de alguna manera puede ser su público, independientemente del nivel de relación, el motivo de ésta o la capacidad para influir (positiva o negativamente) en el logro de los objetivos organizacionales. Debido a su capacidad de influencia, es necesario identificar a los públicos, pues de ello depende el establecimiento del diálogo entre las dos partes.

Por otro lado, para Hallahan (2000: 502) un público sería *«a group of people who relate to an organization, who demonstrate varying degrees of activity-passivity, and who might (or might not) interact with others concerning their relationship with the organization»*. En esta definición el público se considera un grupo que, además de tener una relación con la organización, la manifiesta en mayor o menor grado de actividad o pasividad, y también puede interactuar o no con otras personas respecto a su relación con la misma. En cuanto a la conceptualización de Hallahan, Míguez González (2010: 52) indica que, a pesar de que la definición presenta nuevos elementos,



dicho enfoque sigue partiendo del punto de vista de la organización y no contempla el carácter situacional del público.

La concepción de público de Capriotti (2009) se centra en la idea de relación. El autor lo define «como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma», (Capriotti, 2009: 73-74). No obstante, el autor no se limita a definir a los públicos, sino que también reflexiona sobre su formación. Al explicar cómo se establece la estructura de intereses compartidos entre los individuos que componen un público, Capriotti (2009: 74), basándose en la teoría de la interacción social (Deustch y Krauss, 1984 y Munné, 1989), puntualiza que la interacción es el proceso básico en el cual se establece la relación entre la organización y sus públicos. Para el autor argentino, los individuos interactúan con las organizaciones mediante funciones económicas y funciones de medio social. Los públicos se forman a partir de la relación entre los individuos y la organización como sujeto social. Según Capriotti, esta interacción se define mediante la identificación de lo que él denomina estatus de públicos (la posición<sup>50</sup> que las personas ocupan en relación a la organización) y el *rol* de público (el conjunto de obligaciones y expectativas que una persona posee por el hecho de ocupar determinada posición). Para Capriotti, por tanto, la idea de públicos se asocia a la de posición compartida por un conjunto de personas (por ejemplo, la posición de accionista) con relación a la organización, que tienen obligaciones y expectativas respecto a ella. Capriotti (2009: 75) afirma:

un conjunto de personas u organizaciones pueden tener características demográficas, socioculturales u organizativas diferentes, pero a la hora de relacionarse con la organización tienen algo en común: un mismo status y rol de público, que originará a una estructura de intereses similares.

Por otro lado, para Capriotti, el tipo de relación específica que mantienen las personas con la organización determinará su percepción, su relación y su comportamiento como público respecto a la organización. Es decir, los públicos se forman a partir de la relación que se establece entre las personas y la organización, y dicha relación condiciona la percepción y la conducta de un grupo de individuos definido como público. El autor argumenta que una misma persona puede interactuar de diferentes maneras con la organización en momentos distintos y por consiguiente, ocupar varias posiciones (una persona puede ser consumidor y accionista de una organización a la vez, y tener distintas obligaciones y expectativas, como la obtención de beneficio económico o la adquisición de un buen producto o servicio, respectivamente) con relación a una organización. Sin embargo, Capriotti (2009: 78) indica que, aunque una persona pueda tener varias posiciones y expectativas, siempre habrá una que tenga más importancia respecto a las demás e influirá en la percepción y el comportamiento de la persona ante la organización.

---

<sup>50</sup> La noción de posición es un aspecto que algunos autores (Moffit, 1992; 1994; 2001 y Leitch y Nelson, 2001) también tienen en cuenta en el momento de definir qué es un público en las relaciones públicas. Moffit, basándose en el estudio de la recepción de los mensajes y el desarrollo de significados a partir de dichos mensajes por parte de los públicos, propone el modelo de colapso de los conceptos de público e imagen para elaborar el concepto de posiciones públicas, es decir, las diferentes posiciones subjetivas que un individuo puede tener respecto a una organización. Para ampliar esta información, véase Moffit (1992; 1994; 2001)

Para Capriotti, la posibilidad de que las personas que ocupan la misma posición respecto a la organización –y, además, tienen expectativas y obligaciones similares– se relacionen entre sí es alta, pues dichas personas reconocen mutuamente que comparten expectativas en relación a la organización. El autor hace la siguiente observación:

*esta vinculación, esta pertenencia a un público, se origina principalmente porque todos los miembros de un público se reconocen mutuamente como ocupantes de una misma posición y, por ende, desarrollando un mismo rol y teniendo unas expectativas y unos intereses comunes en relación con la organización, que son diferentes a los de otros públicos de la misma* (Capriotti, 2009: 81).

Y este vínculo entre las personas, según Capriotti, propicia que se organicen como un grupo de manera explícita, en la búsqueda de una acción coordinada que haga posible una acción más eficaz. Por ello, Capriotti (2009: 82-83) afirma:

*si los públicos surgen del proceso de interacción mutua entre una organización y los individuos, lo que definiría la existencia de un público en cuanto tal sería la interacción específica que haya establecido la organización con su entorno para su adaptación e integración, ya sea a nivel sincrónico (su historia de relaciones con el entorno) como a nivel diacrónico (sus relaciones hoy).*

Por nuestra parte, consideramos que **la concepción de público como colectivo que se relaciona con la organización ha experimentado una evolución, y se han ido agregando matices.** Si al principio se vinculaba a la idea de persona o grupo de personas que la organización identifica y con quien debería establecer una relación, más tarde, **se vincula a la noción de colectivo que se relaciona con la organización, a distintos niveles, y que tiene capacidad de influir en ella, por lo cual se hace necesario el establecimiento del diálogo entre las dos partes.**

Se ha pasado de la idea de público como sujeto estático (un colectivo con el que la organización tiene que relacionarse) a la idea de público como sujeto activo (un colectivo que se relaciona con la organización). El público toma la iniciativa en el proceso de relación.

Asimismo, como hemos expuesto en el capítulo 1, el concepto de relación está directamente vinculado a la idea de influencia mutua. Autores como Hallahan (2000) no consideran necesario explicitar la idea de influencia mutua en su definición, porque consideran que dicha noción estaría englobada en el término relación.

Por otra parte, los públicos también experimentan niveles de actividad, es decir, no todos los colectivos denominados públicos son igual de activos, aunque compartan una misma percepción respecto de la organización.

Míguez González (2010) destaca que las definiciones de público en las que la relación constituye el elemento central siguen partiendo del punto de vista de la organización. En cualquier caso y, pese a coincidir con la autora (2010), pensamos que la perspectiva relacional en el ámbito de estudio

agrega más elementos que pueden contribuir a la definición de públicos en relaciones públicas. El modelo relacional propuesto por Broom *et al.* (1997) destaca que los públicos no solo se relacionan con la organización cuando perciben las acciones de la organización como un problema. El modelo enfatiza, asimismo, que estos colectivos se relacionan con las organizaciones cuando poseen percepciones y expectativas sobre ésta, o cuando existe una necesidad voluntaria y legal de interacción con la organización. Algunas de las formas de definir el público en el ámbito de estudio comentadas anteriormente (público como colectivo con capacidad de influir en los objetivos de la organización y público como colectivo cuyos miembros poseen características en común) participan de esta ampliación del enfoque, al establecer los antecedentes de la relación organización-público. Asimismo, anularía las dos principales críticas a la propuesta de Grunig y Hunt (1984), ya que no considera la formación de los públicos como reacciones a las acciones organizacionales, al asumir la formación de los públicos como una entidad independiente de la organización. Además, como expondremos en el capítulo 3, las personas se relacionan en torno a un tema, y en este contexto el tema no se consideraría siempre un problema, sino como un elemento potencialmente beneficioso, según la propuesta de Matilla (2010).

En cualquier caso, cabe destacar que la concepción de público como colectivo que se relaciona con la organización entraña la necesidad de investigar sobre estos colectivos, ya sea para examinar su grado de actividad-pasividad, ya sea para saber si sus intereses y expectativas convergen con los de la organización, dada la capacidad de influir en sus objetivos.

### 2.3. Clasificación de los públicos en las relaciones públicas

En el enfoque de públicos como grupos específicos, su clasificación es crucial para el establecimiento de una comunicación estratégica entre estos y la organización. Así lo ponen de manifiesto autores como Marston, (1963); Grunig (1978); Grunig (1989a); Grunig y Hunt (1984); Dozier y Broom (1990); Grunig y Repper (1992); Black (1994); Solano Fleta (1995); Capriotti (1999); Xifra (1999); Cutlip *et al.*, (2001); Seitel (2002); Kunsch (2003); Xifra (2003); França (2004); Newsom, *et al.*, (2004); Andrade (2005); Míguez González (2006); Matilla (2007) y Cuenca (2010). En el ámbito de las relaciones públicas, encontramos básicamente dos criterios de clasificación: la identificación y la jerarquización de los públicos.

### 2.3.1. La identificación de los públicos de la organización

Identificar a los públicos de una organización consistiría en agrupar los individuos en diversas categorías, más o menos homogéneas, a partir de un criterio, con el fin de gestionar la comunicación y relación con dichos grupos. Para que resulte de utilidad, es necesario identificar con la máxima precisión posible los colectivos que se relacionan con la organización, para orientar de manera más eficaz la investigación y la práctica de la profesión. Como afirman Grunig y Repper (1992:131), las campañas de relaciones públicas deben buscar producir efectos en la percepción, las actitudes y el comportamiento de los públicos. De forma similar, Matilla (2007) sostiene que para el diseño de un plan estratégico, cabría determinar el estado de opinión de cada grupo de público específico con el cual se relaciona la organización. A continuación presentaremos algunas de las principales tipologías de identificación de públicos existentes en el ámbito de las relaciones públicas.

#### 2.3.1.1. En función de la posición que ocupan en relación con el tipo de interés en la organización: mapa de públicos

Uno de los sistemas de identificación de públicos más antiguo y más frecuente en las relaciones públicas es la identificación de los públicos a partir de la posición que ocupan en relación a la organización. Este sistema permite identificar a los individuos que tienen un interés similar en la organización. Esta identificación permite a su vez estructurar a los públicos de forma global y configurar lo que algunos autores (Lacasa, 1998; Capriotti, 1999; Villafañe, 1993; França, 2004; Rojas, 2006; Matilla, 2007) denominan mapa o repertorio de públicos. «La idea de “mapa” me parece muy apropiada en la medida en que en un simple gráfico puede recogerse la información básica relacionada con los públicos de la empresa», (Villafañe, 1993: 224).

Dentro de este tipo de clasificación, se puede establecer una subclasificación, con objeto de estructurar la tipología de forma cada vez más específica, tal como propone Hendrix (2001) según exponen Newsom *et al.* (2004: 91-93) (Véase la Tabla 5, p.126)

Este tipo de identificación de públicos, como señalan algunos autores (Capriotti, 1999; Matilla, 2007; Míguez González, 2010), varía en función del tipo de organización, de sus características y de la situación en que se encuentre. La elaboración del mapa de públicos es útil para disponer de una catalogación general de los colectivos con los cuales la organización se relaciona. Míguez González (2010:66) indica que esta tipología se ha ido configurando en función de la práctica profesional. No obstante, cabe añadir que, aunque sea una clasificación útil para establecer un mapa estructural de públicos, no propicia el análisis y el conocimiento en detalle de los públicos de la organización, como indican algunos autores en la disciplina (Broom y Dozier, 1990; Grunig y Repper, 1992; Solano Fleta, 1995; Cutlip, *et al.*, 2001; Xifra, 2003; França, 2004; Matilla, 2009; Míguez González, 2010). Respecto a este tipo de categorización, Cutlip *et al.* (2001: 461) señalan, por ejemplo, que «ofrece poca información a quienes planifican e implantan el programa sobre el modo en que cada una de las categorías contribuye específicamente o está afectada por la

situación problemática y la organización». Por ello, França (2004) considera que el mapa de públicos sirve de guía para identificar y describir a los públicos (auxilio en obtención de datos) para aplicarla posteriormente a la investigación de sus actitudes y sus comportamientos. França sugiere que dicho mapa sea lo más amplio posible, para evitar que algún público quede relegado al olvido. En ese aspecto, nos sumamos al autor brasileño, pues si un público no apareciera en el mapa no se contemplaría en la investigación posterior. Asimismo, creemos que, de ser posible, la identificación debería contribuir en catalogar los públicos de forma específica, para lo cual sería de gran utilidad proceder a una subcategorización.

1. Mass Media Publics	<b>General Media</b> <i>Local</i> <i>National</i> <b>Specialized media</b> <i>Local</i> <i>National</i>
2. Employee Publics	<b>Management</b> <b>Nonmanagement (staff)</b>
3. Member Publics	<b>Organizations employees</b> <b>Organizations members</b> <b>Prospective organizations members</b> <b>State or local chapters</b> <b>Related or other allied organizations</b>
4. Community Publics	<b>Community media</b> <b>Community leaders</b> <b>Community organizations</b>
5. Government Publics	<b>Federal</b> <b>Legislative brand</b> <b>Executive brand</b> <b>State</b> <b>Legislative)</b> <b>Executive brand</b> <b>County</b> <b>Country executive</b> <b>Other country officials, commissions, departments</b> <b>City</b> <b>Mayor and city manager</b> <b>City council</b> <b>Other city officials, commissions, departments</b>
6. Investor Publics	<b>Shareowners and potential shareowners</b> <b>Security analysts and investment counselors</b> <b>Financial press</b> <b>Securities and Exchange Commission (SEC), for publicly owned companies</b>
7. Consumer Publics	<b>Company employees</b> <b>Customers Activist consumer groups</b> <b>Consumer publications</b> <b>Community media, mass and specialized</b> <b>Community leaders and organizations</b>
8. International Publics	<b>Host country media</b> <b>Host country leaders</b> <b>Host country organizations</b>
9. Special Publics	<b>Media consumed by this public</b> <b>Leaders of this public</b> <b>Organizations composing this public</b>
10. Integrated Marketing Communications	<b>Customers</b> <b>Employees</b> <b>Media</b> <b>Investors</b> <b>Suppliers</b> <b>Competitors</b> <b>Government regulators</b>

Tabla 5. Adaptación del mapa de públicos de Hendrix (2001) *cf.* Newsom *et al.*, (2004: 91-93)

## 2.3.1.2. En función de la posición con relación a los límites de la organización

Clasificar a los públicos en internos y externos es una de las tipologías de públicos más antigua (Solano Fleita, 1995) y la más común (Míguez González, 2006; Matilla, 2007) en la práctica de las

relaciones públicas. Ugeux (1973) afirma que para empezar una campaña de relaciones públicas es necesario identificar a los públicos en *públicos internos y externos*.

Marston (1963:40) define los públicos internos como «*the people who are already connected with an organization and with whom the organization normally communicates in the routine of work (employees, stockholders, suppliers, dealers, customers and plant neighbors)*»<sup>51</sup>. Los públicos externos serían «*people who are not necessarily closely connected with a particular organization (members of the press, educators, governments officials, etc.)*». Para el autor (1963: 54-54) la diferencia básica entre los públicos internos y externos, es que los primeros tienen un alto grado de interés en la organización, y por lo tanto, le prestan más atención y tienen mayor conexión con ella, mientras que en los segundos el grado de interés, atención y conexión es menor.

Según Moore y Canfield (1982), los públicos internos de la organización serían los empleados, que son los que componen directamente la organización, mientras que los públicos externos serían el resto de colectivos con los cuales se relaciona la organización.

Asimismo, Antona Illanes (1991:64), a diferencia de la concepción de Marston (1963) o de Moore y Canfield (1982), identifica los públicos internos como los accionistas y empleados, mientras que los públicos externos serían proveedores, inversores, distribuidores entidades financieras, clientes, la prensa, público en general, la administración y el gobierno.

Como ponen de manifiesto algunos autores (Capriotti, 1999; Newsom *et al.*, 2004; França, 2004; Míguez González, 2006; Matilla, 2007), no hay consenso sobre la composición de los públicos internos y externos de la organización en el ámbito de las relaciones públicas. Esta divergencia reside, según Capriotti (1999: 46) en la falta de criterio para trazar los «límites» de la organización, pues podría tratarse de límites físicos o límites intangibles impuestos por la actividad laboral de la organización. Capriotti (1999: 46) advierte que, por más que se perciba nítidamente que los empleados son públicos internos y la administración pública, públicos externos, tal claridad se diluye al contemplar ciertos públicos, como los accionistas o los sindicatos, por ejemplo.

Así pues, según Marston (1963), los empleados, accionistas, proveedores, distribuidores, clientes y vecinos de planta son los públicos internos de la organización, mientras que para Antona Illanes (1991), solo serían los accionistas y los empleados. Cutilp *et al.*, (2001: 58), por su parte, afirman:

*en algunas organizaciones se divide esta función según un criterio de públicos internos y externos. Las relaciones internas tratan con públicos relacionados o involucrados con el funcionamiento interno, como los empleados, las familias de los empleados y los voluntarios. Las relaciones con públicos externos a la organización –vecinos, consumidores, expertos en temas de medio ambiente, inversores y así sucesivamente– son responsabilidad de las relaciones externas.*

---

<sup>51</sup> Marston (1963) se basa en una organización industrial para establecer los colectivos que componen los públicos internos y los públicos externos

Dada la falta de acuerdo, algunos autores como Urzaiz (1971) y Xifra (2005) han propuesto incluir una tercera categoría en este tipo de clasificación. Urzaiz (1971), por ejemplo, clasifica los públicos como internos (dirección, cuadros directivos, mandos intermedios, empleados, obreros, sindicatos), ambivalentes (accionistas, socios capitalistas, distribuidores, intermediarios) y externos (clientes, proveedores, competidores, poderes públicos, enseñanza, prensa). Por el contrario, Xifra (2005) propone una tipología formada por: públicos internos (los empleados, los representantes sindicales y los miembros del comité de empresa), públicos externos próximos (los accionistas, los proveedores, los distribuidores, los políticos locales, la comunidad y los clientes) y los públicos externos (los clientes potenciales, el gran público, los medios financieros, los medios educativos, los poderes públicos, las asociaciones de consumidores y los *mass media*).

En cualquier caso, pese a la introducción de otra categoría, denominada públicos mixtos, ambivalentes o intermedios, seguiría habiendo discrepancia en este tipo de clasificación, como se manifiesta en el párrafo anterior y en la revisión bibliográfica desarrollada por França (2004: 74-75), (véase la Tabla 5). Matilla (2009: 187-189) constata que el término público interno, en su aceptación más común, se asocia a vinculaciones económicas y jurídicas entre la organización y los públicos. Los públicos externos hacen referencia a los grupos que no presentan claros vínculos socioeconómicos o jurídicos con la organización, pero que interesan a ésta por objetivos mercadotécnicos, políticos o sociológicos, mientras que los denominados públicos intermedios, mixtos o ambivalentes, según la definición comúnmente aceptada, son aquellos que mantienen claros vínculos socioeconómicos y jurídicos con la organización, pero no comparten sus rutinas ni ocupan espacio físico en la institución.

[continuação]			
AUTOR	PÚBLICO INTERNO	PÚBLICO EXTERNO	PÚBLICO MISTO
JOHN E. MARSTON	Empregados Accionistas Fornecedores <b>Revendedores</b> Clientes População vizinha	Jornalistas Educadores Autoridades Governmentais Clero Agentes de mídia Líderes de opinião Líderes políticos Experts financeiros	
B. R. CANFIELD	<b>Distribuidores</b> Representantes Pessoal administrativo Operários <b>Accionistas</b>	Público comunitário Consumidores	
CARLOS A. RABAÇA	Diretores Empregados <b>Accionistas</b> <b>Familiares dos empregados</b> <b>Revendedores</b> <b>Fornecedores</b>	Composto de indivíduos que têm interesse na organização	
A. B. DE H. FERREIRA	Diretores Empregados Accionistas Conselheiros <b>Vendedores</b>	Fornecedores Consumidores Autoridades governamentais Público em geral	
HERBERT M. BAUS	Administração Junta de diretores Empregados <b>Accionistas</b>	Comunidade Governo Público em geral	
J. XAVIER OLIVEIRA	<b>Accionistas</b> Empregados	Consumidores	<b>Revendedores</b> <b>Representantes</b> <b>Corretores</b>
[continua]			

[continuação]			
AUTOR	PÚBLICO INTERNO	PÚBLICO EXTERNO	PÚBLICO MISTO
J. R. W. MARSTON	Donos de empresa <b>Intermediários</b>	Fornecedores	
PENTEADO	<b>Accionistas</b> Empregados <b>Comunidade</b> <b>Revendedores</b>	Consumidores Concorrentes Entidades patronais Sindicatos profissionais Órgãos de informação Governo Público em geral	
P. E. M. DE AZEVEDO	Alta administração <b>Corpo docente</b> Corpo docente Servidores Administrativos	Imprensa Autoridades Fornecedores Entidades Sociais Comunidade Familiares de empregados	
SCOTT M. CUTLIP	Diretoria <b>Professores</b> Alunos Empregados <b>País</b> <b>Vizinhança da escola</b>	Igrejas Alunos Sindicatos Legisladores Autoridades governamentais	
H. L. CHILDS	<b>Administração</b> <b>Empregados</b>	Clientes <b>Accionistas</b> <b>Concorrentes</b> <b>Público em geral</b>	
M. A. D'AZEVEDO	<b>Empregados</b> <b>Devedores</b> <b>Diretores</b> <b>Funcionários</b>	<b>Concorrentes</b> <b>Comunidade</b> <b>Clientes</b>	<b>Fornecedores</b> <b>Vendedores</b> <b>Credores</b>
AMADO J. ANDRÉS	Empregados Diretores <b>Accionistas</b>	Público em geral Mídia Organismos oficiais Ass. de consumidores	<b>Fornecedores</b> <b>Distribuidores</b> <b>Clientes</b>

\* Os termos em destaque representam as contradições mais evidentes na classificação desses autores.

Figura 5. Recopilación de clasificaciones de públicos internos y externos realizada por França, (França, 2004: 74-75)



Respecto a este tipo de clasificación de públicos, autores como Newsom *et al.*, (2004:90) afirman que es demasiado amplia para resultar útil en la identificación de los públicos. En la misma línea, França (2004) observa que este tipo de clasificación no permite analizar a los públicos a partir de los tipos de relaciones que establecen con las organizaciones, pues accionistas y empleados desempeñan distintos papeles y establecen relaciones distintas con la organización, a pesar de ser considerados ambos públicos internos. França (2004: 77) afirma:

*Essa superposição prejudica a compreensão do papel específico de cada público e também a sistematização de programas de relacionamento com eles, mas, principalmente, desconhece os papéis diferenciados que desempenham na estrutura social atual das organizações.*

Asimismo, Matilla (2007) subraya que este tipo de clasificación evidencia una falta de consistencia, lo que conlleva la falta de un *corpus* teórico de las relaciones establecidas entre las organizaciones y los públicos. No obstante, Solano Fleta (1995: 182-183) sostiene que esta clasificación aún no ha sido superada en la disciplina, mientras que Capriotti (1999:46) considera dicha clasificación útil como primer paso para la elaboración de una tipología más adecuada. Este tipo de clasificación, pese sus limitaciones, sigue vigente en la actualidad en el ámbito de las relaciones públicas.

A propósito de los mapas de públicos, consideramos que esta clasificación no permite analizar de forma detallada a los públicos de la organización en lo que respecta a sus opiniones y percepciones sobre un tema o una organización. No obstante, compartimos con Capriotti (1999) el argumento de que esta clasificación puede ser útil como mínimo para orientar y encauzar las investigaciones. De hecho, como veremos en el próximo capítulo, algunas de las auditorías en el ámbito de las relaciones públicas obedecen a esta clasificación.

### 2.3.1.3. En función del grado de poder para influir en la organización

Si en la disciplina las tipologías de públicos no propiciaban una extensa información respecto de los públicos de la organización, como hemos expuesto anteriormente, a partir de los años setenta surgen criterios más elaborados para clasificar a los públicos, de modo que permiten otro tipo de análisis.

Uno de los criterios a los que se refieren algunos autores de la disciplina, como Kunsch (2003); Xifra, (2003); França (2004) Míguez González (2006 y 2010) Matilla (2007 y 2009), para clasificar a los públicos es el grado de poder que poseen para influir en la organización. Lucien Matrat (1971), según recogen Xifra (2003:167) y Kunsch (2003: 330-331), establece la siguiente tipología de públicos:

- **Públicos de decisión:** aquellos cuya autorización posibilita el desarrollo de las actividades de la organización. Gobierno y administración pública forman parte de este tipo de públicos.

- **Públicos de consulta:** aquellos a quienes la organización consulta en su proceso de toma de decisiones. Sindicatos y accionistas configuran este tipo de públicos.
- **Públicos de conducta:** aquellos cuyo comportamiento puede afectar (obstaculizar o fomentar) el desarrollo de las actividades de la organización. Los trabajadores y los clientes son un ejemplo de este tipo de públicos.
- **Públicos de opinión:** aquellos que influyen en la organización mediante la manifestación de su punto de vista, pues tienen la capacidad de influir a la opinión pública. Los periodistas y los líderes de opinión pertenecen a este tipo de públicos.

Como hemos expuesto en el capítulo 1, a partir de la década de los setenta, la idea de que los públicos tengan la capacidad de afectar (positiva o negativamente) a la organización o se vean afectados por ella, se incorporó al ámbito de estudio y continúa vigente en la disciplina en la actualidad. Por ello, lo que nos parece interesante de la clasificación de Lucien Matrat (1971) es que el autor establece un criterio de identificación de los públicos a partir de la forma en que estos pueden afectar a la organización. Esta clasificación en principio no implica de forma directa la investigación de los públicos. No obstante, podríamos considerarla como base para orientar y delimitar con más precisión los públicos que deberían ser analizados en el proceso de toma de decisiones que tiene lugar en la gestión estratégica de la comunicación entre la organización y sus públicos.

#### 2.3.1.4. En función de su nivel de actividad conductual

En la década de los ochenta del siglo XX el criterio de clasificación de los públicos propuesto por Grunig y Hunt (1984:145) representa indudablemente un punto de inflexión en la disciplina, ya que no sólo es la base de la teoría situacional de los públicos, sino que también evidencia la necesidad de una investigación más profunda de los públicos, desde un punto de vista conductual. Básicamente, porque, para los autores, la tipología de públicos logra diferenciar el grado de actividad conductual de los grupos sobre la base de las consecuencias que las acciones de la organización tienen para los públicos. Tomando como referencia el concepto de público de Dewey<sup>52</sup>, Grunig y Hunt (1984: 145), proponen la siguiente clasificación:

- **Público activo:** aquel grupo que reconoce las consecuencias de la actividad de la organización como un problema, se organiza para discutir y hacer algo al respecto. Se trata de un público con una conducta activa.
- **Público informado:** el que reconoce el problema, pero no llega a organizarse para hacerle frente.
- **Público latente:** formado por las personas que se enfrentan a las consecuencias de la actividad de la organización, pero no las detectan como problema y por tanto no hacen nada al respecto.

---

<sup>52</sup> Como hemos comentado anteriormente, para Dewey (1927/2004) un público es un grupo de individuos que se enfrenta a un problema similar, lo reconoce, se organiza y discute para hacer algo respecto al mismo.

- **No-públicos:** los públicos que no tienen consecuencias para la organización y la organización no tiene consecuencias para dichos grupos.

Hallahan (2000) propuso otra tipología de públicos establecida en función de su nivel de actividad conductual. Para Xifra (2003: 178) la categorización de públicos propuesta por Hallahan es más acorde a la realidad práctica de la disciplina, y destaca que se trata de situaciones dinámicas en las cuales se puede encontrar un determinado grupo en un momento dado. Hallahan afirma que el propósito de identificar los estados del individuo o de grupos para los objetivos de la organización se debe más a la voluntad de iniciar comunicaciones con ellos, que a la de predecir la probabilidad de que el individuo o el grupo se vuelva activo o preste atención a un tema.

Por ello, Hallahan (2000), basándose en la psicología social, propone dos criterios para identificar y clasificar a los públicos en la disciplina: el conocimiento y la implicación.

El **conocimiento** está relacionado con la capacidad. Se refiere a las creencias y las actitudes con respecto a un objeto, una persona, una situación o una organización que son fruto de la experiencia cotidiana o la educación formal, aunque para Hallahan las actitudes no son situacionales. El conocimiento sirve para predecir las respuestas comunicativas, y no consiste tanto en la información obtenida –búsqueda o procesamiento de ésta como afirman Grunig y Hunt (1984)–, sino que es el resultado final del proceso.

La **implicación** es una variable motivacional que se refiere al grado en que un individuo considera un objeto, una persona, una situación o una organización como personalmente relevantes, es decir, considera que le ocasionan consecuencias personales. Para Hallahan la variable «reconocimiento del problema» de la teoría situacional de los públicos de Grunig podría considerarse un componente de la implicación.

En función de estas variables, Hallahan establece la siguiente tipología de públicos:

- **Públicos inactivos:** grupos constituidos por individuos que poseen bajos niveles de conocimiento sobre una organización y bajos niveles de implicación en sus operaciones, productos, servicios, causas y otros. En conjunto, los miembros de los públicos inactivos pueden sentirse satisfechos con la relación que existe entre ellos y una organización, pues la relación se ajusta a sus necesidades. Por otra parte, los miembros de los públicos inactivos pueden creer que no vale la pena cuestionar la relación o apenas tomarlos en consideración. Sin embargo, otros pueden adoptar una posición fatalista y creer que no se puede hacer nada para alterar la situación.
- **Públicos atentos:** grupos cuyos individuos, al igual que los públicos inactivos, poseen bajos niveles de conocimiento acerca de la organización y sus operaciones, pero dentro del grupo encontramos personas que reconocen un tema o problema potencial, es decir, su nivel de participación es mayor. Su atención puede deberse a distintos factores, como la experiencia personal, la información recogida en los medios de

comunicación, la información sobre una situación que afecta a personas que conocen, etc.

- **Públicos informados:** grupos que, pese a no estar afectados directamente por un tema o una organización, pueden tener conocimientos sobre ella. Están bien informados respecto de la organización o sus actividades, tienen capacidad para asociar los orígenes, procesos y consecuencias posibles de las acciones de una organización sobre un tema, pero no tienen un interés personal en la organización.
- **Públicos activos:** individuos que tienen un gran conocimiento sobre una organización o sobre un tema y están muy implicados, y, por ello, están predispuestos a examinar las situaciones y a organizarse si es necesario. Se ajusta totalmente a la definición tradicional de público de Dewey y Blumer. Los públicos activos suelen estar directamente implicados en la promoción de una cuestión, como por ejemplo los representantes de un movimiento social.
- **No-públicos:** constituidos por individuos sin conocimiento de la organización o de un tema, ni participación alguna. No obstante, las personas que adquieren algún nivel de conocimientos o participan respecto a un tema o una organización pueden pasar a ser públicos inactivos.

Identificar a los públicos en función de su nivel de actividad conductual obligaría a la organización a investigar y explorar de forma más extensa las opiniones y percepciones de los públicos sobre un tema o sobre la organización. Sin embargo, según Míguez González (2010), parece ser que esta forma de identificar a los públicos en las relaciones públicas no es la más habitual en la disciplina.

#### 2.3.1.5. En función de su estatus en relación con la organización

Aunque, como hemos comentado, la tipología propuesta por Grunig y Hunt (1984) propicia un enfoque distinto y enriquecedor de identificar los públicos en la disciplina, en la década de los ochenta del siglo XX, también encontramos otros criterios para clasificar a los públicos en el ámbito de las relaciones públicas. Uno de estos criterios lo proponen Crable y Vibbet (1986), según expone Míguez González (2010: 78-79), en función del estatus o postura de los públicos en relación a la organización respecto a un tema determinado. Así, para Crable y Vibbet (1986, *cf.* Míguez González, 2010: 78-79), los públicos serían:

- **Público imparcial:** aquellos públicos que mantienen una relación decisiva con la organización, fundamental para que ésta desarrolle sus actividades. No obstante, la relación no es especial, sino semejante a la que mantiene con otras organizaciones.
- **Público aliado:** constituido por los públicos que poseen una relación crucial y especial con la organización, como por ejemplo los empleados.
- **Público asociado:** los públicos que mantienen con la organización una relación especial, por su importancia, pero no crucial, ya que podrían ser substituido por otros, como por ejemplo los proveedores.

- **Público distinguido:** los públicos que, al igual que el público aliado, poseen una relación crucial y especial con la organización, pero, además, reciben un trato especial por parte de la organización.

Respecto a esta tipología de públicos, no observamos, al menos de forma explícita, que haga hincapié alguno en la importancia de la investigación para la identificación de estos colectivos. No queda claro si, por ejemplo, el público distinguido estaría compuesto por personas u organizaciones en función de un análisis previo.

#### 2.3.1.6. A partir del vínculo o la relación con la organización

Esta clasificación que proponen algunos autores (Wragg, 1992 y Smith, 2005) se fundamenta en la propuesta de Grunig y Hunt (1984:140-142), basada en Esman (1972), sobre los vínculos que la organización mantiene con su entorno, que hemos comentado en el capítulo anterior. En función de este criterio habría cuatro tipos de públicos, a saber:

**Functional publics:** *These enable the organization to perform its chosen task, and include customers (whether consumers or other businesses), employees and the trade unions which represent them, and suppliers of raw materials, components, or, in the case of a retailer, of good being sold;*

**Enabling publics:** *These permit the organization to function within the framework of the society to which it belongs, such as regulatory bodies, community leaders, including politicians, and shareholders;*

**Diffused publics:** *Used to describe the media, pressure groups and local residents, largely because these are varied audiences and often, in case of pressure groups and the media, avenues to other major audience;*

**Normative publics:** *Most often applied to trade associations and professional bodies, but can also include political parties. (Wragg, 1992: 6).*

Cabe destacar que Xifra (2003: 166-167) considera que los vínculos interorganizativos de Esman (1972) carecen de base sólida, que no se contempla su aplicación en organizaciones que no sean comerciales, y que dichas formulaciones no se abordaron en lo que se refiere a los programas de relaciones públicas.

#### 2.3.1.7. A partir de una combinación de criterios

La aplicación de un sistema de clasificación en que se combinan criterios de identificación de públicos, según algunos autores (Baskin y Aronoff, 1983; Broom y Dozier, 1990, Seitel, 2002; Matilla, 2007; Míguez González, 2010) permite definir de forma más precisa a los públicos de la

organización. Míguez González (2010) señala que la utilización conjunta de diversos criterios de clasificación de públicos resulta útil, ya que facilita comprenderlos desde diferentes puntos de vista. Con el propósito de identificar a los públicos de la organización Broom y Dozier (1990:32-36) proponen nueve enfoques operacionales:

- **Geográfico:** que revela la localización de las personas afectadas o involucradas, pero no brinda perspectivas sobre las diferencias dentro de la de las propias fronteras.
- **Demográfico:** es el enfoque más popular, los públicos se describen según sus características, como sexo, renta anual, estado civil, educación. No obstante, revela muy poco sobre el motivo y el modo en que las personas están afectadas o involucradas por un asunto, un problema o una situación.
- **Psicográfico:** que serían las características psicológicas y de estilo de vidas de las personas, descritas a través de métodos como VALS (*values and life-styles*). Aunque permite conocer y segmentar las personas por su estilo de vida y valores, solo en combinación con otros criterios de segmentación proporcionará información más detallada sobre las personas vinculadas a una situación específica.
- **Poder encubierto:** identifica, en función del poder económico o político implícito, a las personas que están en la cúspide de la pirámide del poder en las diferentes situaciones. «*They exert power over others on a wide range of issues, but not in ways easily observed*» (Broom y Dozier, 1990:33). Asimismo, los autores (1990:33) añaden «*discovering who these people are requires a combination of careful observation over long period, depth interviews with overt leaders, and analyses of official records documenting major public policy actions*».
- **Posición:** consiste en la posición que poseen los individuos en el sistema social. Analistas, médicos y profesores son ejemplos de públicos segmentados en función de la influencia que poseen los individuos; «*their positions make them important to an organization in a particular situation*», (Broom y Dozier, 1990: 334).
- **Reputación:** identifica a las personas influyentes en la percepción de terceros. En este grupo hay que incluir a los líderes de opinión en el tema o preocupación que ha motivado la investigación.
- **Afiliación:** identifica a personas que tienen un interés y una implicación particular en un tema o asunto particular y que se concreta mediante la pertenencia a una asociación.
- **Rol en el proceso de decisión:** permite determinar el papel que juega cada persona en el proceso de toma de decisiones en una situación o asunto particular, e identifica a aquellos que influyen activamente en la decisión.
- **Comportamiento comunicativo:** identifica a los públicos en función de la conducta comunicativa de las personas. Dozier y Broom (1990:35) asumen la teoría situacional de Grunig (Grunig y Hunt, 1984) y clasifican a los públicos en: latentes, conscientes y activos.

Por su parte, Seitel (2002: 17) propone otro sistema de clasificación:

- **Públicos internos y externos.** Los internos son aquellos que pertenecen a la organización y los externos serían el resto de grupos con los que la organización se relaciona.
- **Públicos primarios, secundarios y marginales.** Los primarios son aquellos que más pueden ayudar, o perjudicar, a los esfuerzos de la organización. Los públicos secundarios son menos capaces de influir en los objetivos de las organizaciones, mientras que los marginales son los que tienen menor capacidad para influir en la organización.
- **Públicos tradicionales y futuros.** Los tradicionales son aquellos que ya se relacionan con la organización y los futuros son los que pueden relacionarse con ella en el futuro.
- **Públicos defensores, opositores y no comprometidos.** Los defensores son los que apoyan la postura de la organización, mientras que los opositores están en desacuerdo con ella. Por último, estarían los no comprometidos, que varían su postura respecto a la postura organizacional.

Cabe añadir que para Seitel las líneas que separan estos públicos son muy tenues, lo que implica una probabilidad muy alta de que se superpongan y, por lo tanto, dicha tipología debe ajustarse en función de las necesidades de la organización

Míguez González (2010) afirma que la aplicación lógica de varios criterios de clasificación consistiría en proceder desde el más genérico al más específico, aunque advierte de la imposibilidad de aplicar un número elevado de criterios de clasificación de forma simultánea sobre los mismos colectivos. Por ello, a partir del mapa estructural de públicos (empleados, accionistas, etc.), la autora (2010: 83-85) propone el siguiente sistema de clasificación:

- Identificación como colectivos internos, externos o mixtos.
- Identificación y clasificación según el grado de actividad en relación a un tema en concreto (no-público, públicos latentes, públicos informados, públicos activos).
- Identificación de su postura en relación al tema en cuestión (públicos defensores, opositores o no-comprometidos).
- Identificación según su posible papel en la campaña de comunicación, es decir, aquellos públicos que recibirán directamente la información y aquellos que las recibirán de otros (públicos primarios y secundarios).

Por otro lado, Beaudoin (1995), según recoge Matilla (2009; 175-176), afirma que deberán clasificarse atendiendo a diversos criterios: estructurales, coyunturales y subsidiarios.

En primer lugar se aplicarían los **criterios estructurales**. Dichos criterios consisten en la identificación de los públicos a partir de la catalogación sistemática de los públicos de una organización, estén relacionados o no con la misma. Con estos públicos se confeccionará el fichero de base indispensable para el diseño de cualquier planificación estratégica comunicativa posterior con los públicos clave o relevantes, lo que supone la identificación de los públicos estructurales.

A continuación se clasificarían los públicos mediante los **criterios coyunturales**. Sobre la base del mapa de públicos se determina el estado de preocupaciones y motivaciones de cada uno de ellos.

Es decir, se trataría de adquirir un conocimiento coyuntural de sus estados de opinión, con el fin de determinar la causa fundamental de cada estado de opinión. Según Beaudoin (1995), dicho estado de opinión es un punto indispensable para la identificación de aquellos elementos (ideas y grupos que las comparten) favorables o contrarios a los intereses de la organización. En este sentido, la convergencia de opiniones no significa necesariamente la compatibilidad de las identidades de quienes las comparten, es decir, aunque se haya identificado un público de manera estructural – como por ejemplo, los empleados– no significa que todos los empleados compartan el mismo estado de opinión respecto de un tema o de la organización.

Por último, se aplicarían los **criterios subsidiarios**, que equivaldría a la identificación de los públicos mediante una visión global de la organización, en función de diversos aspectos de su funcionamiento (social, financiero, técnico y comercial). Los criterios subsidiarios, por tanto, no estarían determinados por un único aspecto concreto, sino por el conjunto de todos ellos.

Respecto al empleo de varios criterios para la identificación de los públicos, observamos que permite combinar pautas que engloban su identificación de forma estructural con otras que abarcan la aplicación de un análisis de estos colectivos, visión a la que nos sumamos, dado que nos parece una forma útil y práctica de identificación, aunque supone un nivel mayor de complejidad en el proceso.

### 2.3.2. Jerarquización de los públicos: el grado de importancia para la organización

Los públicos se pueden clasificar en función de diversos criterios, tal como hemos expuesto anteriormente. No obstante, en el momento de decidir a qué grupos se aplicará prioritariamente el esfuerzo relacional, la organización jerarquizará a los públicos según el grado de importancia, es decir, seleccionará sus públicos estratégicos, dado que sus recursos son limitados.

Algunos autores (Ugeux, 1973; Varey, 1997; Capriotti, 1999; Harrison, 2002; França, 2004; Newsom *et al.*, 2004; Matilla, 2007) ponen de manifiesto que este criterio permite a la organización jerarquizar a sus públicos según la importancia que tienen para ella, importancia que se mide a partir de su capacidad de afectarla decisivamente, y no hacen referencia a todos los públicos de la misma. De hecho, según Matilla (2007) es frecuente en el ámbito de las relaciones públicas que, al referirse a los públicos de la organización sólo se aluda a dichos públicos (públicos estratégicos, públicos clave, públicos prioritarios, públicos objetivos).

Según Capriotti (1999: 171-172), en función del mapa de públicos, se jerarquizan los colectivos cuya acción puede afectar decisivamente al funcionamiento o los objetivos de la organización, es decir, los públicos clave. Asimismo, Broom y Dozier (1990); Varey (1997), Cutlip *et al.* (2001) y Newsom *et al.* (2004)<sup>53</sup> afirman que la jerarquización de los públicos clave se fundamenta en el

<sup>53</sup> Varey (1997:98) y Newsom *et al.*, (2004: 91-92) hacen alusión al índice de *public vulnerability importance*. «The PVI (public vulnerability importance) index has been developed to help organizations identify target or priority publics. The



potencial de un público para colocar a la organización en una situación de mayor vulnerabilidad, y subrayan la importancia o la necesidad de analizar estos colectivos para gestionar la relación entre las organizaciones y sus públicos.

En este sentido, Newsom *et al.* (2004: 67) señalan:

*although an organization typically has its publics prioritized, in different situations and with different issues, priorities usually change. To effectively set priorities, you must to know what these publics know and what they think they know about the issue or the situation and the organization as a whole. You need to understand the dynamics of the organization too, which can also change in any given situation or with any issue [...] Increasingly, an organization's long term relationships with its various publics are seen as being responsible for its image, its reputation. No public is static. That's why publics must be monitored in an ongoing way. Messages have to be designed for them, and media must be chosen to convey those messages.*

Asimismo, Broom y Dozier (1990:32) afirman:

*Researching the problem situation includes the discovery or confirmation of who is involved and who is affected in the context or their relationship with the organization. From those identified as somehow contributing to or touched by the problem, you select and assign priorities to the target publics of the program. This is as much a part of strategic decision making as any other step. Too often, however, publics are selected from a static 'laundry list' without taking into account the specific problem situation. You've seen the list of called 'publics' employees, stockholders, costumers/consumers, analysts, community groups, government officials, etc. As seductive as these lists may be –because they reduce the need of research and decision making– such cross-situation typologies may or may not apply in a particular problem situation.*

Por ello, autores como Hendrix (1992), Capriotti (1999) o Matilla (2007) proponen identificar a los públicos en función de la relación que establecen con la organización, para después desarrollar una segmentación en función de la importancia que tienen para la organización y si están afectados por un problema generado por la organización.

Cabe destacar que determinados autores (Capriotti, 1999; Harrison, 2002; Kunsch, 2003; Newsom *et al.*, 2004; Matilla, 2007) añaden que la identificación de dichos públicos no es fija, sino que variará de acuerdo con la situación en cada momento o con el comportamiento de los públicos. Kunsch (2003:330) argumenta:

*na visão moderna e no contexto de complexidade contemporânea, temos de considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica da história e levar em conta as forças sociais do macro ambiente e os comportamentos dos públicos. Pois um público que praticamente nunca foi pensado com prioritário e sem vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, passa a ser estratégico e terá de ser trabalhado.*

---

potential P of public plus the vulnerability of the organization to action from public equals the importance of that public to the organization and its public relations program», (Newsom *et al.* 2004: 91-92).

En este sentido França (2004: 103-113), sobre la base de las relaciones de interdependencia entre las organizaciones y sus públicos, propone tres criterios para jerarquizar a los públicos en el ámbito de estudio: la dependencia, la participación y la interferencia

El primer criterio consistiría en el **grado de dependencia** fundamental de la supervivencia de la organización respecto del público. En caso de ser un público vital para la organización, este se clasificaría como esencial. Serían **públicos esenciales** aquellos jurídicamente vinculados a la organización y de los cuales la organización depende para su constitución, el mantenimiento de su estructura y la ejecución de sus actividades. Este grado de dependencia es variable y situacional. Los **públicos esenciales** se dividen en dos:

- **Públicos constitutivos:** aquellos que posibilitan la existencia de la organización, ofreciéndole todos los elementos y recursos para su constitución, como por ejemplo, los inversores, los socios, el gobierno, etc.
- **Públicos no constitutivos:** aquellos que también son imprescindibles, pero que su naturaleza no interfiere directamente en la constitución de la organización, sino en su viabilidad y su mantenimiento, por ejemplo los proveedores, los consumidores, los empleados etc. Los públicos no constitutivos se subdividen a su vez en públicos primarios y secundarios, en función de la dependencia y la relevancia que tuvieran en la viabilidad de la organización.

El segundo criterio sería el grado de participación en los asuntos de la organización. Así, se distinguen los **públicos no esenciales**, aquellos que no garantizan los negocios ni la supervivencia de la organización, pero poseen mayor o menor grado de participación en sus asuntos, en la promoción institucional y la defensa de sus intereses. A su vez los públicos no esenciales se subdividirían en:

- **Redes de consultoría y de servicios promocionales**, constituidas por los públicos que no pertenecen a la organización y que le ofrecen una colaboración cualificada en la planificación de su divulgación institucional y promocional, como las campañas de comunicación institucional.
- **Redes de servicios de sectores asociativos organizados**, formadas por asociaciones como los colegios profesionales, las patronales, etc.
- **Redes de sectores sindicales**, constituidas por grupos que defienden los intereses de los trabajadores vinculados a la organización, como por ejemplo, los sindicatos y los empleados.
- **Redes sectoriales de la comunidad**, compuestas por una multiplicidad de públicos de la comunidad con los cuales la organización se relaciona.

Por último, en función del tercer criterio –el nivel de interferencia que los públicos pueden generar en la organización–, estarían los **públicos de redes de interferencia**, que son aquellos públicos especiales del escenario externo de la organización que, por su poder de liderazgo operacional o representativo, junto al mercado y la opinión pública, pueden generar interferencias indeseables o

apoyar a la organización. Los públicos de redes de interferencias son la competencia (redes de competencia) y los medios de comunicación de masas (redes de comunicación).

Para Capriotti (1999) la selección correcta de los públicos clave facilita una gestión más adecuada y eficiente de la actividad y los recursos de la organización, y pone de relieve la influencia de los públicos en el buen funcionamiento de la organización o en el logro de sus objetivos.

Y centrándonos en el objeto de estudio de esta tesis doctoral, observamos que el proceso de jerarquización de los públicos justifica que la investigación de dicho colectivo sea prioritaria en la disciplina. Sobre la base del mapa de públicos de la organización es necesario delimitar cuáles serían los públicos en los que se debería centrar el esfuerzo de análisis de opiniones, percepciones y actitudes. Esta delimitación se establece ya sea porque estos grupos pueden influir en los objetivos de la organización, ya porque están involucrados en diferentes temas o situaciones importantes para la organización en distintos momentos (o porque pueden verse afectados por ellos). Estos criterios de jerarquización son útiles para las organizaciones, pues le permiten dirigir un mayor esfuerzo comunicativo a los grupos identificados como estratégicos. Y la forma estratégica de orientar este esfuerzo en la gestión comunicativa entre las organizaciones y sus públicos se establece mediante la planificación estratégica de las relaciones públicas.

En el próximo capítulo profundizaremos en el análisis de los públicos en los modelos de planificación estratégica que existen en la disciplina.

## 2.4. Ideas clave del capítulo

1. En lo referente a la cuestión terminológica sobre los públicos en las relaciones públicas predomina el término «públicos» (entendidos como grupos específicos identificados a partir de un proceso de segmentación de la población) para aludir al «sujeto receptor» de la disciplina
2. En los distintos enfoques del concepto de públicos en las relaciones públicas, se los considera, de forma prevalente, como personas o grupos que la organización debe investigar, ya sea por poseer un interés o una preocupación en común o por tener la capacidad de influir en los objetivos de la organización. Asimismo, las concepciones de públicos como colectivo situacional o como grupos sociales y específicos que se relacionan con la organización entrañan la necesidad de investigar a los públicos.

3. Se observa que el énfasis en la investigación de los públicos es predominante cuando se emplea un sistema de clasificación que combina un conjunto de criterios para la identificación de estos colectivos
  
4. En la jerarquización de los públicos de la organización se hace hincapié en la importancia de la investigación de estos colectivos; y se reconoce la necesidad de establecer qué colectivos deberían ser investigados en la disciplina para una correcta gestión de la comuni

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA

Andrea Oliveira Dos Santos

Dipòsit Legal: T. 62-2013

### CAPÍTULO 3

# Los públicos en la etapa de investigación de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas

Este capítulo persigue verificar el modo en que se identifican y examinan los públicos en la etapa de investigación de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas.

A partir de 1920, las relaciones públicas comienzan a emplear la investigación científica en el desarrollo de sus actividades. Este momento marca el inicio hacia un punto de inflexión en la forma de considerar a los públicos de la organización, que pasan a ser contemplados como un colectivo de naturaleza activa, que tiene sus propios intereses y posee la capacidad de influir en el logro de los objetivos de las organizaciones, en el marco relacional, mediante movimientos comunicativos estratégicos. En el ámbito de estudio resulta esencial investigar las opiniones, percepciones y expectativas de estos colectivos para la gestión de la relación organización-público. Igualmente, la

mayoría de definiciones de públicos como grupos específicos vinculados a la organización conllevan en sí la necesidad de investigarlos con el fin de establecer una gestión estratégica de la comunicación y de la relación.

En primer lugar, haremos una breve exposición del concepto de planificación estratégica de las relaciones públicas, asociando su importancia en la gestión de la relación organización-público por parte de las organizaciones. A continuación, nos centraremos en la investigación como etapa estratégica de las relaciones públicas en el proceso de toma de decisiones por parte de las organizaciones, y expondremos los principales modelos de auditoría de las relaciones públicas, vinculándolas al estudio y a la identificación de los públicos de la organización. Por último, verificaremos cómo los autores de la disciplina establecen el estudio y la identificación de los públicos en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas.

### 3.1. La planificación estratégica de las relaciones públicas

Tanto las organizaciones como sus públicos están inmersos en un entorno cada día más turbulento, y los cambios en el entorno provocan transformaciones en el comportamiento de las organizaciones y de sus públicos, y en las relaciones que se establecen entre ambos. En este marco de cambios permanentes, la planificación estratégica en el ámbito de las relaciones públicas aparece como elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones y en la gestión de las relaciones con sus públicos<sup>54</sup>.

Esto es así porque gracias a la planificación, las relaciones públicas, como función directiva, contribuyen a que las organizaciones evalúen sus propias acciones y comportamientos y los de sus públicos, no solo en el presente sino también en una proyección de futuro, lo cual les permite adoptar una postura proactiva en la gestión de la relación organización-público. Según lo expuesto en el modelo de comunicación bidireccional de motivación mixta propuesto por Dozier *et al.* (1995), a raíz de las reflexiones de Priscilla Murphy (1989 y 1991) (véase el capítulo 1), las posibilidades estratégicas para alcanzar un objetivo son infinitas y si la organización puede prever los movimientos de los públicos en la relación, será más capaz de tomar decisiones que eviten o reduzcan el conflicto con ellos. En este sentido Matilla (2007:241) sostiene:

*las políticas comunicativas se han convertido en un elemento de anticipación imprescindible, que coadyuva a la toma de decisiones a las que obliga la adaptación a los cambios constantes del entorno, en el sentido de actuación proactiva para adelantarse a los acontecimientos.*

En conclusión, mediante la planificación estratégica, el profesional de las relaciones públicas evita que la gestión de la comunicación y la relación entre las organizaciones y los públicos queden a

---

<sup>54</sup> Para ampliar información exhaustiva sobre el concepto de planificación, véase Matilla (2007), autora a quien seguiremos en el presente capítulo.

merced de los cambios del entorno, porque puede actuar con anticipación y, por consiguiente, colabora con la organización para adaptarse a los acontecimientos, identificar tendencias y actuar en consecuencia.

Asimismo, Matilla (2007: 256) señala que la planificación sirve de:

*instrumento para el logro de una mayor eficacia de las actividades de relaciones públicas, ya que por un lado impide la improvisación en la toma de decisiones y, por otro lado proporciona mejores posibilidades de hacer realidad la misión de la organización, además de racionalizar los recursos disponibles y validar los resultados disponibles.*

Por su parte, Kunsch (1986) destaca el hecho de que las actividades de relaciones públicas requieren de la sistematización de acciones, ya que en esencia estas actividades siempre entrañan acciones de comunicación con los públicos y la opinión pública. En opinión de la autora brasileña, la planificación estratégica es lo que permitiría el ordenamiento eficaz de las actividades. Kunsch entiende la planificación estratégica de las relaciones públicas como un proceso integrado que engloba el análisis, la construcción de diagnósticos, la comunicación y la evaluación de resultados con la finalidad de contribuir de manera anticipada y unificada a la toma de decisiones sobre las políticas de comunicación de la organización con sus públicos.

En opinión de Xifra (2005:83), la planificación estratégica de las relaciones públicas es el proceso que permite al profesional ampliar la certidumbre en la estructuración sistemática y metódica de sus intervenciones comunicativas para alcanzar objetivos de influencia y modificación de valores, actitudes y comportamientos.

Para Broom y Dozier (1990: 23) «*strategic planning is deciding where you want to be in the future (the goal) and how to get there (the strategies)*», planificación que da a las relaciones públicas una orientación más proactiva. En esta misma línea, Matilla (2007:276), basándose en Libaert (2000), sostiene que la planificación estratégica es:

*una metodología que permite integrar la comunicación con la estrategia corporativa y por encima de todo debe ser un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de las acciones futuras, siempre al servicio de un objetivo claramente definido.*

Además, Matilla (2007: 255-257), basándose en otros autores (Gregory, 2000; Pena, 2001; Grunig, 1992), añade que la planificación estratégica es un proceso lógico y racional que requiere estudios, elaboración de diagnósticos, toma de decisiones, establecimiento de objetivos y estrategias, y acciones cuya finalidad primordial es la gestión proactiva de la comunicación y las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Matilla (2007:263), fundamentándose en Kunsch (2005), afirma que la planificación estratégica

*permite llevar a cabo proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo, lo que posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes*



*de las organizaciones. En efecto: el ejercicio de la función estratégica de las relaciones públicas solo será posible mediante la planificación.*

Con el mismo argumento de que la planificación estratégica de las relaciones públicas se caracteriza por la noción de proactividad y anticipación, Penteadó (1978, *cfr.* Kunsch, 1986: 80) afirma que las relaciones públicas

*constituem atividades que necessitam ser cuidadosamente planejadas; não podemos permitir-nos o luxo de procurar soluções mais ou menos enganosas, apenas quando chegamos às pontes. A rigor, as Relações públicas não fazem outra coisa senão lançar com antecedência, uma série de pontes, por onde as informações são canalizadas, visando uma comunicação de duplo curso, entre a empresa e seus públicos.*

La planificación estratégica de las relaciones públicas se entiende como un proceso lógico y metódico que permite la toma proactiva de decisiones en la gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos mediante las siguientes fases: **análisis, elaboración de diagnóstico, fijación de objetivos, estrategias y acciones**<sup>55</sup>.

Por este motivo, el ejercicio de las relaciones públicas, en cuanto función directiva, en la búsqueda de una relación de entendimiento mutuo y confianza entre las organizaciones y sus públicos, debería pasar por la planificación estratégica de la comunicación que se establece entre ambos. No obstante, Matilla advierte que la formulación de la estrategia en un plan sería la parte más difícil del proceso de planificación. Para la autora (2007: 255) «si la estrategia es correcta, todo lo que se planifique a continuación tendrá más posibilidades de que también lo sea».

De forma más específica, Matilla (2007: 241) afirma que la comunicación, planteada estratégicamente, no sería una cuestión de emisión, sino de recepción, ya que los públicos juegan un papel activo en la configuración de la imagen corporativa de las organizaciones. En consecuencia, los públicos deberían constituir uno de los elementos centrales de la planificación estratégica de las relaciones públicas.

### 3.1.1. Las cuatro etapas de la planificación estratégica de las relaciones públicas

Según expone Matilla (2007: 273), en 1963, Marston fue el primer autor en el ámbito de las relaciones públicas que estructuró en cuatro etapas el proceso para la toma de decisiones. Marston (1963), formuló el modelo RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*), que dispone el proceso de toma de decisiones en las etapas: **1) investigación (Research), 2) acción (Action), 3) comunicación (Communication) y 4) evaluación (Evaluation)**.

<sup>55</sup> Para ampliar información sobre la planificación estratégica, y, en concreto, sobre la planificación estratégica de las relaciones públicas, véase Kunsch (1986), Dozier y Broom (1990), Xifra (2005) y Matilla (2007).

Acerca de la **etapa de investigación**, Marston (1963: 177) afirma: «*public relations research is nothing more than planned, carefully organized, sophisticated fact finding and listening to the opinions of others*» y Hendrix (1992: 8) añade:

*research consists of investigating three aspects of the overall public relations procedure: the client or organization for whom the program is being prepared, the opportunity or problem that accounts for the program at this time, and all audiences to be targeted for communication in the PR program.*

Para Cutlip *et al.* (2001) la investigación consiste en examinar los conocimientos, actitudes y comportamientos de los implicados y afectados por las políticas de la organización con el fin de identificar el problema o la oportunidad. Carretón (2007:67) afirma que la investigación permite descubrir, cuantificar y evaluar las actividades de relaciones públicas de una organización. Asimismo, Morley (2002, *cfr.* Matilla, 2007: 277) destaca que la etapa de investigación es la búsqueda de información y el análisis en profundidad del histórico corporativo y su entorno competitivo. Por otro lado, Anne Gregory (2000), según recoge Matilla (2007: 278), completa esa definición y señala que el ejercicio de la investigación abarca el análisis del entorno de la organización en las dimensiones política, económica, social y tecnológica, pues ello permite la identificación de amenazas, oportunidades e *issues* en los cuales se basará el programa de relaciones públicas. Matilla añade que el análisis del entorno de la organización también facilita la identificación de los sus públicos. Por ello, para Matilla (2007: 278) la investigación es «un proceso complejo, que va más allá de un simple recabamiento de información, toda vez que la información obtenida debe ser analizada para obtener unas conclusiones que permitan realizar un preciso diagnóstico de situación».

Por consiguiente, la etapa de investigación consiste en recopilar información y analizarla con el fin de establecer un diagnóstico de la situación para el planteamiento de objetivos. En conclusión, comprobamos que los públicos (entre otros elementos) poseen un papel destacado en la etapa de investigación. Cabe destacar que esta etapa también se denomina investigación formativa, o estratégica, ya que como sostiene Pavlik (1999: 28-30, *cfr.* Marca, 2011:55) se utiliza para cimentar y construir una plataforma en el proceso de toma de decisiones para la determinación de objetivos, la identificación y el seguimiento de los públicos y el desarrollo de estrategias de mensajes y medios.

La **etapa de acción** consiste en el proceso de toma de decisiones en función del diagnóstico construido. En esta etapa se definen el objetivo, las estrategias, las acciones del programa y, en palabras de Matilla (2007:315), la definición del objetivo «permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr». La etapa de acción también denominada por Cutlip *et al.* (2001) como «planificación y programación», debería responder la pregunta: «Basándonos en lo que conocemos sobre la situación, ¿qué deberíamos cambiar o hacer y decir?» (Cutlip, *et al.* 2001:410). Para los autores (2001) en esta etapa también se determinan los públicos de los programas de relaciones públicas que se llevarán a cabo.

La **etapa de comunicación** consiste en implementar el programa de relaciones públicas para conseguir los objetivos determinados o definidos en la etapa anterior. Cutlip et *al.* (2001) destacan que en esta etapa se implementa el programa diseñado, con el fin de alcanzar los objetivos específicos para cada uno de los públicos. Asimismo, Xifra (2005: 86) afirma que «es la etapa de comunicación y de realización de medios y de cada acción identificados previamente en la campaña de relaciones públicas». Matilla (2007), desde una perspectiva distinta, destaca que esta etapa responde a la fase de diseño de la estrategia propiamente, pues es el momento en que se deciden los medios y los recursos que se emplearán para alcanzar un objetivo.

Por último, está la **etapa de evaluación**. Xifra (2005) señala que el objetivo de esta etapa es comprobar en qué medida se han logrado los objetivos definidos, con la finalidad de rectificar o replantear la estrategia si es necesario. En esta línea, Marca (2011) sostiene que medir no es evaluar, ya que la medición se centra en la obtención de resultados, mientras que la evaluación implica la comparación entre los objetivos determinados *a priori* y los resultados obtenidos, con la finalidad de extraer conclusiones y lecciones que permitan realimentar todo el proceso de toma de decisiones. De forma similar, Pavlik (1999), según recoge Marca (2011:55), señala que la etapa de evaluación consiste en implementar lo que Pavlik denomina «investigación de la evaluación», es decir, investigar la efectividad de un programa de relaciones públicas, entendiendo como programa efectivo aquel que logra los objetivos y finalidades establecidos. Otra función de la investigación de la evaluación, para Pavlik, sería el control del progreso y del funcionamiento de la campaña de relaciones públicas (eficiencia).

Asimismo, Marca (2011:60) afirma que en las relaciones públicas «la evaluación permite decidir si un programa fue un éxito parcial o total o un fracaso». Además, Marca (2011:60)<sup>56</sup> destaca que los propósitos establecidos (eficacia) por Oxley (1989: 103) logran comprimir de modo óptimo la etapa de evaluación como paso para, por un lado, determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y, por otro, determinar la eficiencia del trabajo de los profesionales de las relaciones públicas. De esta forma, la evaluación consiste en medir, evaluar y controlar, a través de una investigación, el programa de relaciones públicas, para determinar la consecución de los objetivos del programa establecido y también la eficiencia de la manera en que se ha implementado el programa.

Cabe añadir, como recalca Matilla (2007:274), que la aportación del modelo RACE formulado por Marston (1963) es concebirlo como un proceso cíclico en espiral continuo, es decir, una vez llegada la etapa de evaluación, la próxima etapa es obligatoriamente volver a la primera etapa del proceso (investigación). La autora (2007:406) afirma que el modelo RACE que Marston formuló, inspirado en el modelo de gestión de la dirección por objetivos, es el más citado en la literatura de la disciplina. Matilla (2007: 406) también observa que la mayoría de los modelos de relaciones públicas que no se adaptan exactamente al modelo propuesto por Marston no han generado aportaciones conceptuales significativas, simplemente presentan matices de lo que en esencia es la misma estructura procesal.

---

<sup>56</sup> Para ampliar información sobre el concepto de evaluación en la planificación de las relaciones públicas, véase Marca (2011)

Puesto que en el desarrollo de la planificación estratégica, los profesionales de las relaciones públicas deben tener en cuenta el papel activo que desempeñan los públicos en la construcción de las percepciones de la organización y de la relación organización-público, a nuestro entender, el proceso de toma de decisiones en el ámbito de las relaciones públicas debería obedecer a la misma lógica y tener en cuenta a los públicos en cada una de las etapas de la planificación estratégica. No obstante, dado el objeto de estudio de la presente tesis doctoral, nos centraremos en el modo en que se configuran la identificación y el estudio de los públicos en la primera etapa (la de investigación) de la planificación estratégica de las relaciones públicas.

### 3.1.1.1. La investigación como primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas

Un aspecto clave en las relaciones públicas es el hecho de conocer, gestionar e investigar los diferentes públicos de una organización (Castillo, 2010: 11). La introducción de la investigación científica en el ejercicio de las relaciones públicas data de los años veinte del siglo pasado. Bernays (1923/1998) fue quien defendió que las relaciones públicas se nutrieran de la investigación social y científica, pese a que su propósito fue meramente persuasivo. Como señala Cuenca (2010), entre 1850 y 1920 las relaciones públicas se practicaban de forma intuitiva<sup>57</sup>.

Por ello, Marca (2011) afirma que, a pesar de que la investigación adquiere cada vez más importancia en el campo de las relaciones públicas, hasta mediados del siglo XX no se valoró en gran medida esta etapa de la planificación estratégica. Cutlip *et al.* (2006:27), según recoge Marca (2011:54), señalan que el gran mal de las relaciones públicas ha sido la carencia de un diagnóstico basado en la investigación. Asimismo, Grunig y Hunt (1984) afirman que, aunque la investigación sea un elemento fundamental en la práctica de las relaciones públicas eficaces, el número de profesionales que la utilizan sigue siendo reducido.

De todos modos, si bien todas las etapas de la planificación estratégica son importantes para gestionar la relación organización-público (puesto que el modelo propuesto por Marston (1963) es continuo y cíclico), la investigación es una etapa trascendental, ya que es la que permite a la organización hacer un diagnóstico de la situación en que se encuentra, y constituye el punto de partida de la planificación estratégica. Xifra aconseja que «para elaborar una buena estrategia de relaciones públicas, sus responsables deben conocer a fondo los públicos a quienes se dirigen, la organización, su historia, su entorno social, político, económico y cultural», (Xifra, 2005:95).

En esta línea, Moreno *et al.*, (2010) señalan que la investigación es totalmente necesaria para que los profesionales de las relaciones públicas desarrollen sus funciones estratégicamente. Cutlip *et al.*,

---

<sup>57</sup> Para ampliar información sobre la evolución histórica de la investigación en el ámbito de las relaciones públicas, véase, Grunig y Hunt (1984) y Cuenca (2010 y 2012).

(2001) sostienen que la investigación sirve de guía para las etapas posteriores. «Su propósito fundamental es reducir la inseguridad en la toma de decisiones [...] la investigación sistemática y metódica es la base de las relaciones públicas eficaces», (Cutlip *et al.*, 2001:413). Para Matilla y Marca (2012:3) «*methodical and systematic research is the foundation of effective public relations and is the key to the success of any communication-related endeavor*». En opinión de Broom y Dozier (1990: 10) «*without the research orientation and skills necessary to make public relations truly part of the adaptive subsystem, it cannot function as part of the management decision-making process*». Por este motivo, para Broom y Dozier (1990: 18), la investigación es la base de la planificación estratégica. «*The reason people research when planning is to make the information used by decision makers more comprehensive, accurate, and relevant*» (Broom y Dozier, 1990: 23). Asimismo, Matilla (2007: 278), apoyándose en Thompson (1995), afirma que la investigación:

*constituye un prerrequisito básico para la planificación estratégica y es de importancia fundamental en relaciones públicas para posibilitar el carácter científico de la práctica de sus actividades, ya que solo con una actitud científica podrán llevarse a cabo diagnósticos sólidos y hacer pronósticos acertados.*

Consecuentemente, la investigación científica, en cuanto primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas, es imprescindible, pues permite elaborar un diagnóstico preciso sobre la base de datos sólidos y científicos, y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. En consecuencia, nos sumamos a los autores (Grunig y Hunt, 1984; Dozier y Broom, 1990; Cutlip *et al.*, 2001; Xifra; 2005; Matilla, 2007; Cuenca, 2010; Marca, 2011) que afirman que, sin investigación, no es posible planificar estratégicamente la comunicación.

Además de contribuir a la toma de decisiones más acordes a la situación, Xifra (2005:94-95) encuentra otras razones para apostar por la investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas. Para Xifra (2005), el desarrollo eficaz de éstas tiene como base la investigación, ya que permite obtener información para analizar y comprender a los públicos, sus valores, creencias, opiniones, actitudes y comportamientos. El autor catalán añade que supone un ahorro de tiempo y dinero, porque el establecimiento de un diagnóstico preciso evita que la gestión de la relación organización-público avance en una dirección inadecuada con la situación. Igualmente ofrece datos y hechos al profesional para que éste pueda justificar con evidencias avaladas sus esfuerzos ante los altos ejecutivos, conquistar su confianza y ganar credibilidad. Además, como indica Xifra, la investigación permite «determinar cómo y con quién debe conectar la organización» (Xifra, 2005: 95)

Por último, otra cuestión relevante es el papel de la investigación en cuanto instrumento estratégico en la gestión de la relación entre la organización y sus públicos. Algunos autores (Grunig y Hunt, 1984; Dozier y Broom, 1990; Cutlip *et al.*, 2001; Xifra; 2005; Carretón, 2007; Matilla, 2007; Cuenca, 2010; Marca, 2011) afirman que la investigación formativa es estratégica, porque permite a las relaciones públicas conocer y comprender qué está sucediendo, y también las habilita para anticipar qué puede suceder. Kettering (1989), según recogen Cutlip *et al.* (2001:414), afirma que la investigación permite ir al encuentro del cambio, en vez de permanecer inactivos y esperar a que

llegue y que sorprenda a la organización desprevenida. Por este motivo, para Cutlip *et al.* (2001: 413), «la investigación sistemática y metódica es la base de las relaciones públicas eficaces». Xifra (2005: 94) también defiende esta orientación proactiva de las relaciones públicas, al afirmar que, mediante la investigación, la organización identifica temas y tendencias sociales, económicas y políticas que pueden generarle problemas en el futuro.

Por consiguiente, si consideramos que el concepto de estrategia en la planificación de las relaciones públicas está vinculado a la anticipación y a la proactividad (como hemos expuesto previamente), la investigación –en cuanto búsqueda y análisis de información para la elaboración de un diagnóstico– es el instrumento fundamental para que la comunicación se defina de forma estratégica, porque permite identificar tendencias y anticiparse a los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones.

La investigación insta a las relaciones públicas a abandonar su carácter reactivo, para adoptar un carácter proactivo, lo que significa que no basta solo con adaptarse a las tendencias del entorno, sino que hay que anticiparlas y, en consecuencia, participar activamente en la construcción de la realidad social en la que se inserta la organización.

A nuestro juicio, este hecho plantea dos cuestiones respecto a nuestro objeto de estudio. Por un lado, en este sentido, la investigación permite ampliar la identificación de los públicos de la organización. El mapa de públicos se ampliará cada vez que la organización encuentre un tema relevante, como veremos más adelante. Esto significa que la investigación facilita la identificación y el estudio de los públicos orientados estratégicamente hacia la anticipación y la proactividad en el proceso de toma de decisiones. Por otro, el ejercicio de las relaciones públicas dirigido hacia la búsqueda de temas relevantes no solo en la gestión de conflictos potenciales, sino también en la búsqueda de oportunidades y beneficios para la organización, exige identificar e investigar activamente a los públicos con los que la organización deberá establecer alianzas estratégicas para el logro de sus objetivos.

Los profesionales del ámbito de las relaciones públicas también suelen denominar «auditoría» a la etapa de investigación del proceso de toma de decisiones estratégicas. Matilla observa, que en el campo de las relaciones públicas, los conceptos de investigación y auditoría se usan de manera indiscriminada. Respecto a la auditoría, Cuenca (2010: 42 y 2012:39) señala que el «origen histórico, la etimología y también la definición de esta actividad nos la reseñan como un estudio sistemático, es decir, metódico y reiterado». En esta línea, Downs (1988: 3), especialista en auditorías de comunicación (*cfr.* Matilla, 2007:287), concibe la auditoría como un proceso de exploración, examen o evaluación de algo. En este sentido, cualquier tipo de investigación, ya sea básica o aplicada, sería una auditoría.

Por el contrario, otros autores (Grunig y Hunt, 1984; Matilla, 2007; Cuenca, 2010) asocian el término auditoría a una investigación aplicada. Para Grunig y Hunt (1984: 109):

*Public Relations auditing is research to define publics and to determine how these publics perceive and evaluate the organization. Such research determines who the relevant publics are, how the organizations stands with these publics, what issues concern these publics, and the power of the publics.*

Asimismo, Cuenca (2010 y 2012) sostiene que «la auditoría es un tipo de investigación aplicada, que se ejecuta en un momento en que es necesario un alto en el camino y que es útil para obtener la fotografía de todos los procesos que se emprenden, circulan y se consuman en una organización», (Cuenca, 2010: 43 y 2012:41). Kunsch (2003, *cfr.* Matilla, 2007:287) afirma que la auditoría es un tipo de investigación orientada a evaluar el desempeño de la organización, su eficacia y su eficiencia, para después de elaborar un diagnóstico, optimizar su funcionamiento. Asimismo, en opinión de Araújo (2001: 27) y también según Matilla (2007:287), la auditoría sería una investigación del desempeño de la organización, con la finalidad de proponer recomendaciones y mejorar su eficiencia y su eficacia. Para Matilla (2007:287) la auditoría es «el examen y la verificación de desvíos, disfunciones, etc., que impiden el logro de la eficiencia y de la eficacia».

Destacamos que, aunque la palabra auditoría se asocia al hecho de evaluar el desempeño de la organización en lo que se refiere a su eficiencia y eficacia, Cuenca (2010: 43 y 2012: 40) llama la atención sobre lo siguiente:

*A pesar de todo, pensamos que la acción de evaluar de una auditoría no ha de confundirse con la investigación de evaluación. La auditoría es, en realidad, una doble actividad de investigación diacrónica que describe y diagnostica una situación concreta, que contiene diferentes ángulos de análisis y que sigue en el tiempo, no se detiene. Entre estos ángulos de análisis hay el estudio del entorno, la influencia en este entorno, las personas, los medios, las actividades y otros recursos, etc. que permiten tomar decisiones globales.*

*En cambio, la investigación de evaluación es un balance de los resultados de una actividad específica que tiene un término teórico: llegados a un punto determinado, se ha convenido en hacerla finalizar. No describe la actividad en su cometido, únicamente la valora para su posterior ajuste, continuidad o desaparición.*

Algunos autores (Grunig y Hunt, 1984; Dozier y Broom, 1990; Cutlip *et al.*, 2001; Xifra; 2005; Matilla, 2007; Cuenca, 2010 y 2012; Marca, 2011) destacan que la investigación no es exclusiva de la etapa inicial de la planificación estratégica, ya que está presente en diversos momentos del proceso. Además de la investigación formativa (antes de empezar el programa) y de la investigación de evaluación (después de llevar a cabo el programa), también formaría parte de la planificación estratégica la investigación denominada «monitorización», cuyo objetivo sería supervisar el programa que se está implementando y optimizar la eficiencia del proceso global mediante la realización de los ajustes necesarios (Cuenca, 2010) o investigación constituyente a lo largo de todo proceso estratégico (Matilla, 2007).

De todos modos, centrándonos en la primera etapa de planificación estratégica, la auditoría sería uno de los tipos de investigación continua que llevan a cabo los profesionales de relaciones públicas para confeccionar un diagnóstico de la eficacia de la organización con el objeto de proponer mejoras en su desempeño y, en el caso concreto de las relaciones públicas, la gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos.

Sin embargo, antes de seguir avanzando en el análisis de las distintas investigaciones y auditorías de relaciones públicas, conviene definir los objetivos de esta etapa de la planificación estratégica.

Marston (1963: 176- 179) afirma que los objetivos comunes de la investigación de las relaciones públicas son:

1. *To prove the basic attitudes of groups*
2. *To measure the true opinions of groups. How can you tell what a group of people really believe? This is often a complicate question because the loudly expressed opinions of a vocal minority within a group may not be at all the same as those a silent majority. Who within a group holds certain opinion? How intensely do they hold them? And how are trends shifting?*
3. *Identification of leaders of opinion. Where do people within a group get their ideas? [...] Who spreads opinion?*
4. *Reducing public relations costs by concentrating upon valid targets*
5. *Testing themes and media before placing all bets upon them*
6. *Timing*
7. *Ascertaining the strength of the opposition*
8. *Achieving two-way communication. Simply finding out what recipients thinks is not really two-way communication; such research is done for the benefit of the sender, and if only a small segment of recipients are sample, very few of the total number will be aware that their opinion is being sought. A small cross-sectional sample may be adequate from a scientific viewpoint, but a large well-known survey can also become a means of two-way communication for the respondents who are interviewed, giving them a chance to express themselves and to talk back.*
9. *Revealing trouble before it happens [...] Opinion surveys, especially those taken at intervals to show trends, constitute one of the most effective ways of raising warning flags, since before people act in a certain way, they must first have done think.*

En esta misma línea, y tomando como referencia la revisión de la literatura especializada efectuada por Matilla (2007: 280-282), podríamos agrupar y sintetizar los objetivos de la investigación del siguiente modo:

- Conocer, medir y analizar a los públicos, sus opiniones, actitudes, percepciones y comportamientos para aclarar y confirmar suposiciones sobre este colectivo sobre un tema o sobre una organización.
- Conocer y examinar la organización, su sector competitivo y su comunicación institucional.
- Actuar de forma proactiva, para prevenir posibles problemas.
- Reducir costes.
- Asegurar apoyo interno para la función de relaciones públicas.
- Posibilitar o acrecentar la eficacia de la comunicación.



- Ayudar a comprobar previamente canales y mensajes, como prueba piloto anterior a la implementación del programa completo con el fin de evitar errores en el trato con los públicos.

En definitiva, en las relaciones públicas, la investigación proporciona evidencias para el proceso estratégico de toma de decisiones, mediante la aportación de información objetiva. Dado el objeto de estudio de la tesis, cabe destacar que tanto Marston (1963) como todos los autores analizados por Matilla (2007) afirman que **uno de los objetivos de la investigación es el conocimiento y el examen de los públicos de la organización**. No obstante, también cabe matizar que estos autores no señalan como objetivo la identificación de los públicos de la organización. A nuestro entender, el conocimiento en profundidad de los públicos y su análisis solo es posible tras su identificación, ya que solo es posible investigar sus opiniones y percepciones si previamente han sido identificados.

En síntesis, sugerimos que en la primera etapa de la planificación estratégica en relaciones públicas también se persiga identificar a los públicos de la organización. Aunque podríamos deducir que para analizar a los públicos, *a priori* es necesaria su identificación, pensamos que se debe explicitar la identificación de los públicos como uno de los objetivos que pretende la etapa de investigación. De este modo, se puede afirmar que la identificación de los públicos y su análisis son uno de los aspectos fundamentales de la investigación para la toma de decisiones estratégicas en la comunicación. La clave para la toma de decisiones en las relaciones públicas consiste en entender cómo piensan y sienten los públicos, y para Broom y Dozier (1990:9) esta es una función primaria de la *praxis*. Como hemos explicado en el modelo bidireccional de motivación mixta de Dozier *et al.* (1995), la elección de la estrategia de la organización para alcanzar el resultado deseado pasa por tener en cuenta las estrategias de los públicos, y para la gestión de la relación entre ambas partes es fundamental identificar y conocer lo que piensan.

### 3.2. Los públicos y los modelos de investigación en la planificación estratégica de relaciones públicas

Las tipologías de investigación en el ámbito de las relaciones públicas han sido planteadas por los especialistas desde diversas perspectivas<sup>58</sup>. Con cada uno de los diferentes tipos de investigación y con las auditorías parciales se pretende conocer, sobre la base de informaciones objetivas, el cuadro de la situación en que se encuentra la organización desde un punto de vista comunicativo.

---

<sup>58</sup> Cabe destacar que en la literatura, los especialistas han utilizado nomenclaturas distintas para el mismo tipo de investigación. Asimismo, como afirman Matilla (2007) y Cuenca (2010), algunas de las investigaciones propuestas se solapan entre sí. Dado que nuestro objeto de estudio no son las tipologías de investigación en relaciones públicas, véase Matilla (2007) y Cuenca (2010) para ampliar información respecto a este tema.

Como indica Cuenca (2010:27 y 2012: 88-89), en 1977 Lerbinger ordena y clasifica por primera vez los usos de la investigación de relaciones públicas en el mundo corporativo y sin ánimo de lucro, y utiliza el término «auditoría» para denominarla. Lerbinger, según recoge Xifra (2005:96-97), identifica cuatro tipos en la configuración de la auditoría de carácter global:

- Auditoría del entorno.
- Auditoría de relaciones públicas.
- Auditoría de comunicación.
- Auditoría social.

Cuenca (2010: 112) destaca que, pese a la existencia de una extensa lista de tipologías de auditoría<sup>59</sup>, en general, todas estas clasificaciones corresponden, de alguna forma, a los cuatro tipos de auditorías propuesto inicialmente por Lerbinger (1977). Estas auditorías implicarían el estudio de entorno, de las relaciones públicas, de la comunicación entre la organización y sus públicos, y el estudio social. A raíz de esta conclusión, Cuenca (2012) adecua las tipologías de auditorías al establecimiento de cuatro tipos de diagnóstico:

- **Diagnóstico del entorno:** que se lograría con las investigaciones de los *issues* y de la opinión pública.
- **Diagnóstico de percepciones:** que englobaría las auditorías de cultura empresarial, de identidad y de imagen corporativa.
- **Diagnóstico de la comunicación:** que abarcaría la auditoría de comunicación externa y la de comunicación interna. Esta última, a su vez contendría la auditoría de identidad visual.
- **Diagnóstico social:** elaborado a partir de la auditoría de responsabilidad social corporativa.

Según Cuenca (2010 y 2012), el establecimiento de estos diagnósticos concretos serviría de base para el análisis del sistema de relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

A partir de la sistematización de los modelos de auditoría de relaciones públicas realizada por Cuenca (2010 y 2012), planteamos que cada auditoría nos permite identificar y conocer a los públicos de la organización desde un enfoque distinto (véase la Tabla 6, p.162).

Las auditorías obedecen a una misma lógica: el estudio en profundidad de los públicos (a partir de distintos criterios) para ajustar con mayor precisión la identificación de los públicos de la organización a partir de los resultados. La investigación de *issues*, no permite la investigación específica de los públicos, pero, a nuestro juicio, debería constituir el punto de partida para establecer una jerarquía de colectivos en los que deberíamos centrar nuestro esfuerzo en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas, en función del mapa de públicos.

---

<sup>59</sup> Para revisar las diversas tipologías de auditoría de relaciones públicas, véase Cuenca (2010)

Análisis de los públicos en función de los modelos de auditoría de las relaciones públicas		
Diagnósticos los sistemas de las relaciones (Cuenca, 2010 y 2012)		Tipología de análisis de públicos
Diagnóstico del entorno	Investigación de <i>issues</i>	Análisis de los públicos relevantes o estratégicos en función de temas definidos por la organización
	Investigación de la opinión pública	Análisis de los públicos en función de su opinión sobre un tema identificado por la organización
Diagnóstico de percepciones	Auditoría de identidad corporativa (percepciones públicos internos)	Análisis de los públicos internos en función de su auto percepción
	Auditoría de imagen corporativa (percepciones públicos externos)	Análisis de los públicos externos en función de su conocimiento y sus percepciones sobre la organización
Diagnóstico de la comunicación	Auditoría de comunicación interna	Análisis de los públicos internos en función de los flujos/canales y la recepción de los mensajes organizativos
	Auditoría de comunicación externa	Análisis de los públicos externos en función de los flujos/ canales y recepción de los mensajes organizativos
Diagnóstico social	Auditoría de responsabilidad social	Análisis de los públicos en función de sus necesidades y expectativas sobre la

Tabla 6 Análisis de los públicos en función de los modelos de auditoría de relaciones públicas. Elaboración propia

a) **Diagnóstico del entorno.** La investigación de *issues* permite la identificación y la jerarquización de los públicos a partir de los temas que la organización define como relevantes. Y la investigación de la opinión pública hace posible el estudio de los públicos de la organización para conocer las opiniones de los mismos sobre un tema que ella considere relevante. Sobre la base de las conclusiones de esta investigación es posible identificar a los públicos a partir de su opinión sobre un tema señalado por la organización.

b) **Diagnóstico de percepciones.** Las auditorías de identidad e imagen corporativa permiten examinar a los públicos internos y externos para conocer la percepción que tienen de la organización. A partir de los resultados obtenidos, se facilita la identificación de los públicos de la organización según otro punto de vista: su conocimiento de la organización y sus percepciones acerca de ella.

c) **Diagnóstico de la comunicación.** En las auditorías de comunicación interna y de comunicación externa se estudia a los públicos para conocer los flujos y los canales que utilizan en el proceso comunicativo (emisión y recepción) y evaluar la recepción de los mensajes de la organización. Las conclusiones derivadas de esta investigación permiten la identificación de los públicos de la organización a partir de los flujos, los canales y la recepción de los mensajes organizativos.

d) **Diagnóstico social.** Las auditorías de responsabilidad social corporativa investigan los públicos para conocer sus necesidades y sus expectativas respecto a la conducta de la organización. A raíz de las conclusiones extraídas de este estudio es posible la identificación de los públicos en función de sus necesidades y sus expectativas con respecto a la organización.

### 3.2.1. Investigaciones para el diagnóstico del entorno

Según Cuenca (2012), el diagnóstico del entorno en el proceso de la planificación estratégica de las relaciones públicas se establece mediante las investigaciones de *issues*, y de opinión pública.

#### 3.2.1.1. La investigación de *issues*

El objetivo de la investigación de *issues*, también denominada análisis o supervisión del entorno organizacional o monitorización ambiental, es identificar futuras tendencias y temas de trascendencia política social y económica que puedan afectar a la organización. Simon (1994, *cfr.* Cuenca, 2010:114) señala que la elaboración del diagnóstico del entorno se basa también en observar las tendencias emergentes de la opinión pública como fundamento para determinar los acontecimientos del entorno que influyen significativamente en el negocio y el funcionamiento de la organización. La investigación de la opinión pública sería una herramienta más para el establecimiento de dicho diagnóstico. Lerbinger (1977), según recoge Xifra (2005:97), especifica que esta auditoría tiene como objeto el examen de las tendencias de la opinión pública y los asuntos públicos que pueden afectar la organización. Por ello, para Xifra (2005:97) «constituye la investigación propia de la gestión de conflictos potenciales», ya que, según McGraft (1988, *cfr.* en Xifra 2005:105,) permite «identificar temas, tendencias y actitudes de los públicos que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, que desarrolla estrategias y tácticas con las que hacerle frente y que se incluyen en los programas de comunicación».

Tradicionalmente, un *issue* se ha definido como «*a political or social problem, a problem whose resolution creates conflict in a political or social systems*» (Cobb & Elder, 1972, *cfr.* por Grunig, 1989a: 211). Recientemente, autores como Matilla (2010) han ampliado el concepto de *issue* en el ámbito de las relaciones públicas. La autora (2010:44) señala que el término *issue* es polisémico y que en la teoría de las relaciones públicas se enmarca en la comunicación de riesgo y crisis. En este contexto, la idea de *issue* se asocia a un problema ocasionado por la organización y que es percibido como tal por sus públicos, lo cual remite a una visión totalmente reactiva. Basándose en las ideas de Chase (1977), que coinciden con la visión más relacional de Ledingham y Bruning

(2000), Matilla (2010:44) propone que el concepto «*issues*» se entienda como «temas», al margen de que resulten conflictivos para la organización o favorables a ella. Para la autora:

*si se identifican temas emergentes o puntos de inflexión que modifican el tratamiento comunicativo o las percepciones que sobre ellos generan los stakeholders, tanto podrían ser identificados los temas generadores de conflictos potenciales, como de oportunidades potencialmente beneficiosas* (Matilla, 2010:53).

Esta manera de entender el *issue*, a la que nos sumamos, amplía no solo la forma proactiva de entender la planificación estratégica, sino también la manera de identificar a los públicos de la organización. Por una parte, si aceptamos la premisa de que cada *issue* genera sus públicos (Simón, 1986:153), **la identificación de los públicos asociados a cada tema se vincularía a una futura posible situación problemática**. Además, el hecho de entender *issue* como tema potenciador de oportunidades para la organización, también permitiría a la organización **identificar públicos con los cuales le interesa gestionar estrategias de comunicación sobre dicho *issue*, para crear o cultivar relaciones potencialmente beneficiosas**.

Cuenca (2010: 114-115 y 2012: 132-133) acude a Chase (1977), referenciado anteriormente por Matilla (2007: 199-200), para describir las fases de esta investigación:

- **Identificación de temas**, es decir, identificación de cuestiones sobre las fuerzas del entorno que influyen en la supervivencia y el éxito de la organización, e identificación de asuntos públicos sobre los que los directivos de la organización piensan que deberían tomar alguna decisión, aunque no parezcan vitales para la organización.
- **Clasificación de temas**, según un criterio temporal; de este modo habrá temas que deberán ser afrontados de forma inmediata, a medio plazo y a largo plazo. También se pueden clasificar los temas en función de la importancia directa o indirecta que tengan para la organización.
- **Relación de los temas con la organización**, permite analizar si el tema afecta a la organización, en qué medida y si se tomará alguna decisión sobre el mismo, siempre y cuando se pueda hacer algo al respecto.
- **Desarrollo de alternativas de acción**, que consiste en innovar los métodos para afrontar los temas clave del entorno que, según los resultados de la investigación, influyen en la organización.

En esta misma línea, Matilla (2007: 419), afirma que:

*el carácter fundamentalmente proactivo que otorgamos a las relaciones públicas y la Comunicación en sus diversas acepciones nos obligará a considerar la materia, de un lado, desde la perspectiva canónica del "Issues Management" (identificación de temas emergentes) y, de otra, a contemplarla bajo los mismos supuestos que los otorgados a la gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis (identificación de futuros escenarios de actuación, con frecuencia conflictivos –como suele procederse habitualmente en la construcción de los manuales de crisis–, pero también de oportunidad) de modo que,*

*metodológicamente hablando, no estableceremos diferencia alguna entre la forma de planificar habitualmente las estrategias de crisis y la de hacerlo bajo cualquier otro supuesto, toda vez que el objetivo será siempre y en todos los casos prever y, en la medida de lo posible, evitar cualquier tipo de conflicto o situación no deseada con los públicos y, asimismo, aprovechar las oportunidades comunicacionales detectadas. En definitiva, inicialmente y grosso modo, nos inspiraremos en la metodología utilizada para el desarrollo de un plan de crisis (Berge, 1990) que para González Herrero consiste en: a) analizar los conflictos potenciales ("issue analysis"); b) elaborar los posibles escenarios; y c) diseñar el plan de acción. En consecuencia, pues, con la introducción de posibles escenarios futuros, así como de temas ("Issues") vigentes o emergentes, romperemos la idea canónica de diseñar UN ÚNICO plan estratégico de comunicación –en singular– y plantearemos el concepto de VARIOS planes estratégicos en forma de árbol decisional: uno para cada uno de los escenarios futuros que vayan configurándose y teniéndose en consideración como relevantes/prioritarios y, asimismo, para cada tema ("issue").*

En cuanto a la metodología de investigación de los *issues*, Cuenca (2010: 127- 130 y 2012:149-154) hace referencia a tres métodos de análisis para este tipo de investigación: el método Delphi, la matriz de impactos cruzados (MIC) y el método de escenarios, que persigue de forma global prever tendencias del entorno organizacional y analizar temas que afecten a cualquier público<sup>60</sup>.

Respecto a la gestión de los conflictos potenciales, y más específicamente la identificación de los temas y su relación con el análisis de los públicos, Xifra (2005: 104-119) destaca cuatro fases, que para Cuenca (2010: 125 y 2012: 148-149) serían los indicadores<sup>61</sup> de la investigación:

- **Emergencia del tema;** en esta fase, estudiosos, futuristas y *think tanks*<sup>62</sup> identifican tendencias temáticas, que en principio la mayor parte de la sociedad desconoce, y por tanto no tienen ninguna relevancia crítica para ella. Las técnicas para la identificación de los temas son la revisión de publicaciones y sitios *web*, las entrevistas con expertos, académicos o decisores públicos para saber las impresiones de estos líderes de opinión.
- **Difusión del tema,** que ocurre cuando se expande el conflicto potencial entre los afectados. «En la fase de difusión, las personas o grupos ayudan a formar el conflicto, actuando como protagonistas o antagonistas: personalidades públicas, colectivos con un elevado nivel de credibilidad, grupos de activistas», (Xifra, 2005: 112). Los sondeos de opinión, los grupos de discusión, el análisis de contenido en los medios de comunicación y las consultas a grupos de interés serían las técnicas utilizadas para seguir y controlar el tema en esta fase.

<sup>60</sup> Para ampliar información sobre cada uno de los métodos señalados, confróntese con Cuenca (2010 y 2012).

<sup>61</sup> Otros indicadores que Cuenca (2010) señala en esta investigación son: las tendencias sociales, los ciclos económicos, las agendas políticas, los movimientos culturales, el desarrollo tecnológico, el estado del medioambiente, las estrategias de la competencia, la seguridad, la calidad de las relaciones, la calidad del producto o servicio. Para ampliar información, véase Cuenca (2010).

<sup>62</sup> Xifra señala que los *think tanks* son «organizaciones con vocación de permanencia y con una estructura, una organización y un personal especializado. No tienen responsabilidades directas en operaciones de carácter gubernamental» (Xifra, (2003:199) y añade que estas organizaciones son «analistas de los problemas latentes al servicio no solo de actores políticos, sino de otras organizaciones del *issues management*» (Xifra, 2003: 205). Para ampliar información sobre *Think Tanks*, véase Xifra (2003).

- **Establecimiento del tema**, es la fase en la cual el tema ya destaca en el subsistema social afectado o en un gran sector de la sociedad. Las organizaciones de gran influencia social, en especial los medios de comunicación, suelen encaminar el tema hacia la discusión pública. En esta fase, las técnicas de investigación consistirían en la verificación y el control de los procesos legislativos y los contactos con los decisores públicos.
- **Erosión del tema**, se da cuando éste pierde relevancia y su interés público se estanca. «Habitualmente estas situaciones se producen porque el debate sobre el tema se cierra a través de una acción legislativa o política», (Xifra, 2005: 113). En esta fase los grupos o individuos implicados en la difusión del tema pierden significación mutua, y el debate del tema se restringe a círculos especializados. Dado que el tema está resuelto, se puede hacer un seguimiento, para examinar la probabilidad de que este resurja, mediante el análisis de publicaciones y el examen de las opiniones de expertos, grupos de interés, decisores públicos y *think tanks*.

En suma, no sería lo mismo una investigación desarrollada en la fase de emergencia del tema que una investigación realizada en las fases de difusión o de establecimiento del tema. En la primera, como destaca Matilla (2007), a quien nos sumamos, lo que se desarrolla es el *Issue Management* en su esencia: se identifican tendencias o futuros escenarios de actuación que pueden devenir un tema en el futuro, es decir, la organización desarrolla una investigación prospectiva de futuribles, con objeto de decidir de antemano cómo abordar o gestionar el futuro escenario y decidir si le conviene posicionarse como uno de los posibles interlocutores en dichos escenarios.

En esta fase, a nuestro entender, no sería posible la identificación de públicos, pues el tema aún no está constituido. En las otras dos fases siguientes, en las que una tendencia ya se ha convertido en un tema, es cuando las organizaciones podrían identificar y jerarquizar a sus públicos. Así pues, como señalan Xifra (2005) y Matilla (2007), no sería lo mismo la toma de decisiones por parte de la organización cuando el tema ya está difundido, que cuando ya está establecido. Cabría, por tanto, clasificar los temas en: a) difundido o establecido, b) relevante o corriente y c) prioritario o secundario. Esta clasificación facilitaría a las relaciones públicas la identificación y la selección de los públicos, en función del mapa de públicos, para cada uno de los temas detectados. En otras palabras, para cada uno de los temas detectados, habría públicos con capacidad de afectar negativa o positivamente a los objetivos de la organización o verse afectados por ella. A nuestro juicio, esto permitiría la jerarquización de los públicos relevantes en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Cabe destacar que, con el fin de llevar a cabo una auditoría más detallada para establecer un diagnóstico, los esfuerzos se centrarían en lo que aquí denominamos públicos estratégicos o relevantes.

Asimismo, dada la turbulencia del entorno, cuando se asume una orientación estratégica, la cantidad de temas que la organización identifica y maneja debería incrementarse y en consecuencia también debería aumentar la cantidad de públicos que componen el mapa. Dicho de otro modo, cuanto más temas detecta la organización en esta investigación, mayor será el número de públicos

identificados y, por consiguiente, más estratégica será su toma de decisiones, más profundo será su análisis y más eficaz la comunicación de las decisiones.

En síntesis, observamos que la investigación de *issues* y su aplicación en el proceso de análisis de los públicos de la organización permite a las relaciones públicas ampliar **la identificación de los públicos que configuran el mapa de públicos de la organización a partir de la detección de temas** y, en función de dicho mapa, **jerarquizar los públicos vinculados a los temas que pueden afectar a los objetivos de la organización**.

### 3.2.1.2 La investigación de opinión pública

Otra investigación que se lleva a cabo para elaborar el diagnóstico del entorno es la denominada investigación de opinión pública. Para Cuenca (2012) la investigación de opinión pública orientada al ámbito de las relaciones públicas consiste en conocer y analizar la opinión de los públicos respecto a un asunto o tema. Pensamos que esta investigación correspondería a las fases de difusión o establecimiento del tema, en las cuales el tema destaca entre un gran sector de la sociedad y genera un debate público.

Cuenca (2010:121-122 y 2012:141), basándose en Cutlip *et al.* (1985) y Sauvy (1971), establece los siguientes indicadores de la investigación de opinión pública:

- **La orientación** que los públicos tienen sobre el tema, es decir, se mide la valoración de la opinión de los públicos sobre un asunto en una escala «positiva – negativa – neutra», «a favor – en contra – indeciso», «pro – contra – depende» y en su expresión más sencilla «sí – no».
- **La intensidad:** se calcula la fuerza con que cada público defiende su opinión, al margen de la valoración que hacen del tema.
- **La estabilidad:** se estima el período en que los públicos mantienen la misma orientación e intensidad de opinión sobre un tema, lo que proporciona evidencias sobre sus reacciones ante nuevos eventos e informaciones.
- **El grado de conocimiento** que los públicos poseen sobre el tema. Este grado de conocimiento se asocia a la asimilación previa de hechos o informaciones sobre un tema por parte de los públicos. De este modo, la opinión que está formada sobre la base de una información escasa podría ser más susceptible de sufrir variaciones de orientación e intensidad. Por el contrario, si un público conoce un tema a partir de un gran volumen de información, requieren de argumentos más sofisticados para cambiar la orientación e intensidad de su opinión sobre el mismo.



- **El apoyo social**, que aporta evidencias sobre el grado en que las personas creen que sus opiniones son compartidas o apoyadas por los terceros, «e indica la manera en que el público define la naturaleza del consenso sobre los asuntos», (Cuenca, 2010: 122 y 2012: 142).

Basándose en Price (1994) y Solano (1995), Cuenca (2010: 122-123 y 2012:144) sostiene que las principales técnicas para investigar la opinión pública son las entrevistas estructuradas, el análisis de contenidos de las plataformas de comunicación de la organización, como las memorias, la correspondencia privada o las noticias y los editoriales publicados en los medios, las entrevistas en profundidad o los grupos de discusión con actores representativos y las encuestas de opinión.

En lo relativo al objeto de estudio de esta tesis doctoral, la finalidad de la investigación de opinión pública es **examinar los públicos de la organización para conocer sus opiniones sobre determinada situación o determinado tema**. A nuestro juicio, los resultados de esta investigación **permiten identificar a los públicos de la organización en función de sus opiniones sobre un tema que la organización considere relevante y prioritario. Los resultados de esta investigación facilitan la identificación de los públicos que comparten con la organización la misma opinión sobre un tema, de los públicos que divergen de su opinión o de los públicos que aún no tienen una opinión formada. Asimismo, hacen posible identificar y diferenciar a los públicos que tienen conocimiento y una opinión ya formada sobre un asunto, de los que no los tienen. A su vez, ayudan a los profesionales a identificar y distinguir a los públicos que defienden su opinión con más intensidad de los que lo hacen con menor intensidad**<sup>63</sup>.

Si el profesional de las relaciones públicas conoce de antemano los públicos cuyas opiniones convergen o divergen de la postura de la organización sobre un tema específico, puede prever y anticipar los altibajos del proceso comunicativo con los públicos, y gestionar estratégicamente la relación organización-público (Dozier *et al.*, 1995). Además, puede prever posibles alianzas con los públicos en el proceso de planificación estratégica. Así, pues, la identificación de los públicos en relación con los temas que interesan a la organización, así como la opinión de estos respecto a dicho tema (lo cual acarrea una nueva identificación) implica en sí una orientación estratégica, puesto que facilita una toma de decisiones proactiva por parte de las relaciones públicas. Y estas decisiones condicionarán el establecimiento o el mantenimiento de la relación organización-público, pues la relación es un proceso de adaptación mutua y respuestas contingentes (Broom *et al.*, 1997).

---

<sup>63</sup> Cabe destacar que, en el proceso de identificación de los públicos, también se debería tener en cuenta todos los matices que existen entre estos dos puntos opuestos.

### 3.2.2. Auditorías para el diagnóstico de percepciones

El diagnóstico de percepciones<sup>64</sup>, según Cuenca (2010: 132-133 y 2012: 156), hace referencia a la auditoría de relaciones públicas de Lerbinger. Su objetivo es definir a los públicos de la organización y analizar de qué forma la perciben y la valoran. Las auditorías de identidad e imagen corporativa facilitan el diagnóstico de percepciones de las relaciones públicas<sup>65</sup>.

El diagnóstico de las percepciones consiste en un examen de «la correlación entre la propia identidad –las habilidades y atributos corporativos– y la imagen pública de la entidad, es decir, el estado de las percepciones de los públicos vitales internos y externos», (Cuenca, 2010: 132 y 2012: 156). El autor (2010: 132-133 y 2012: 156) muestra otros elementos para el análisis de las percepciones, como el modelo de la coorientación, que Broom adaptó a las relaciones públicas y que permite confrontar la identidad y la imagen de una organización, y la contribución de Lindenmann, el análisis de los *outcomes*<sup>66</sup>, que permite evaluar los cambios de opinión, actitud y comportamiento de los públicos ante el estímulo inducido por la organización<sup>67</sup>.

Para Cuenca (2010 y 2012), las auditorías de cultura corporativa, de identidad corporativa y de imagen corporativa comprenderían los análisis para el establecimiento de un diagnóstico de las percepciones. Cabe destacar que, aunque en un principio Cuenca (2012: 156) referencia a Lerbinger en su obra, vinculando la auditoría de imagen corporativa a las percepciones de los públicos, posteriormente el autor (2012: 172) relaciona la auditoría de identidad corporativa con la percepción de los públicos internos de la organización. Otros autores, como Matilla (2007) o Capriotti (2009), a quienes nos sumamos, no vinculan la auditoría de la identidad corporativa al estudio de la percepción de los públicos, sino que aglutinan el estudio de la percepción de todos públicos de la organización en la auditoría de imagen corporativa. Por ello, en la presente

<sup>64</sup> En el ámbito de la psicología (Fernández Abascal *et al.* (2002:81), Delay y Pinchot (1979: 51), Manga y Navarredonda (1993: 83), Pollán (1997: 141) Myers (2005: 231) y Davidoff (1993: 145), la percepción consiste en un proceso de aprehensión, ordenación, análisis e interpretación de acontecimientos exteriores que los individuos llevan a cabo, apoyándose en las experiencias pasadas, mediante las sensaciones reciben del exterior. Asimismo, en el ámbito de las relaciones públicas, el concepto de percepción se asocia, de forma predominante, al concepto de imagen (Moffit, 1992, 1994 y 2001; Grunig, 1993; Capriotti, 1999; Míguez González, 2006). Moffit (1994: 160) pone de manifiesto que el concepto de imagen y el de públicos están intrínsecamente vinculados y asociados entre sí. Asimismo, cabe destacar que en las relaciones públicas no hay consenso en la definición del concepto de imagen. Mientras que unos autores (Moffit, 1992 y 2001) la definen como cualquier opinión, actitud o comportamiento que los públicos poseen sobre la organización en un momento dado, otros autores, como Capriotti (1999:29), la consideran el resultado del proceso de comprensión, interpretación y valoración que los públicos desarrollan sobre la organización en función de la información que reciben de esta y de su entorno. Por otro lado, Grunig (1993) aboga por no utilizar dicho concepto dentro de la disciplina. Con todo, la investigación de la imagen corporativa es una realidad cuando se habla de la investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas.

<sup>65</sup> Cuenca (2010 y 2012) señala que para el establecimiento del diagnóstico de las percepciones, además de las auditorías de identidad corporativa y de imagen corporativa se debe realizar una auditoría de cultura corporativa. Dado que para el autor, la auditoría de identidad corporativa engloba aspectos como la cultura corporativa, hemos optado por incluir esta última en la primera auditoría, al igual que hacen autores como Capriotti (1999: 140). De este modo el análisis y valoración del conjunto de ideas, valores, hitos culturales, creencias, actitudes y comportamientos colectivos creados y arraigados en las personas –trabajadores y los directivos– que forman la organización, estarían englobados en la auditoría de identidad corporativa.

<sup>66</sup> Para ampliar información sobre el modelo de coorientación aplicado a las relaciones públicas, véase Grunig y Hunt (1984); Cutlip *et al.*, (2001); Xifra, (2005); Míguez González, (2006) y Cuenca (2010 y 2012); Y para ampliar información respecto a análisis de los *outcomes* de Lindenmann, véase Cuenca (2010 y 2012) y Marca (2011).

<sup>67</sup> Míguez González (2006: 248-258), asimismo, hace referencia a otras teorías en relación al análisis de las percepciones, como por ejemplo la teoría de la percepción relacional de Laing (1969) y el modelo PRFD (*Public Relations Fields Dynamics*) de Springston, Keyton, Leichy y Metzger (1992). Para ampliar información sobre estas teorías, véase Míguez González (2006: 248-258),

investigación hemos optado por denominarlas auditorías de percepciones de los públicos internos y de percepciones de los públicos externos, para seguir la sistematización realizada por Cuenca (2010 y 2012).

### 3.2.2.1. La auditoría de percepciones de los públicos internos

El propósito de la auditoría de percepciones de los públicos internos, denominada por Cuenca (2010 y 2012) auditoría de la identidad corporativa, es conocer detalladamente la personalidad de la organización. Para el autor (2010:140-143 y 2012: 167-169), que se basa en la literatura especializada (Birkigt y Stadler, 1986; Marston, 1988; Sanz de la Tajada, 1991; Capriotti, 1992; Villafañe, 1999), consiste en investigar el conjunto de atributos generales con los cuales la organización se identifica y que son: a) atributos permanentes de la identidad (la actividad productiva, la identidad sectorial, la identidad mercadológica, la historia de la naturaleza societaria y la identidad social; b) atributos que definen la estrategia empresarial (visión estratégica, misión y proyecto empresarial) y c) atributos asociados a la cultura corporativa (los comportamientos explícitos, los valores compartidos y las creencias o presunciones básicas e indiscutibles)<sup>68</sup>.

La situación actual, la cultura corporativa, las políticas de recursos humanos y el clima interno son, para Cuenca (2010:144-146 y 2012:171-172), que se fundamenta en Villafañe (1993), los indicadores de medida de la auditoría de identidad corporativa. La situación actual abarca el análisis del grado conocimiento y adhesión de los empleados a la misión y al proyecto empresarial; el análisis del modo en que la historia y la evolución de la organización constituye un obstáculo o una ventaja en su situación presente; el análisis de la situación de la empresa con relación a la competencia directa; el análisis de la orientación estratégica de la organización y su comportamiento directivo, y de la valoración de la percepción que la propia organización tiene de las políticas corporativas y de su competitividad. La valoración de la cultura corporativa consiste en el análisis de parte del sumatorio de la percepción que los integrantes tienen de la organización. Las políticas de recursos humanos incluyen el examen del grado de adecuación de éstas y su difusión entre los empleados, y la percepción y el nivel de acuerdo o rechazo de los empleados con respecto a las políticas instauradas. Por último, se encuentra el estudio del clima interno, que comprende el análisis del grado satisfacción, motivación, seguridad, promoción y participación de los empleados de la organización.

Con respecto a la metodología aplicada para el desarrollo de la auditoría de identidad corporativa, Cuenca (2010: 146-158 y 2012:173-189) asume el modelo propuesto por Van Riel (1997), que establece dos grandes tipologías metodológicas: los métodos de análisis del estudio global de identidad corporativa y los métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de identidad corporativa. Los métodos de análisis del estudio global de identidad corporativa incluyen el método de la telaraña (Bernstein, 1986); el método de la estrella de Lux (Lux, 1986), la escalada (van Rekom, 1992) y el test Mannheimer de IC de Keller (Keller, 1990). La finalidad de todos ellos es

---

<sup>68</sup> Para ampliar información sobre la identidad corporativa, véase Capriotti (1999); Matilla (2007) y Cuenca (2010 y 2012).

analizar la percepción que directivos y empleados tienen de la organización, la marca, los atributos predeterminados y la identidad corporativa en el desarrollo de las actividades de la organización. Los métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de identidad corporativa incluirían los estudios de clima organizativo OCIPO (De Cock *et al.*, 1984) y el Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT) (Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994), cuyos objetivos son examinar los comportamientos de los trabajadores de la organización y el grado de identificación de los empleados con su organización, respectivamente; los ICA *Communication Audit*, el cuestionario de comunicación organizativa (CCO), el cuestionario de satisfacción comunicativa (CSC) y el cuestionario de encuesta de *audit* comunicativa (EAC), que estudian la satisfacción de los empleados, el flujo comunicativo organizativo predominante y la valoración de la cantidad de información recibida y enviada, y la efectividad comunicativa organizacional<sup>69</sup>. Con relación a estos tres últimos, Cuenca (2010:157) afirma que «estos métodos de investigación serían más propios de los modelos de auditoría para diagnósticos de instrumentos de la comunicación»<sup>70</sup>.

Si nos centramos en nuestro objeto de estudio, podríamos concluir que el objetivo de la auditoría de percepciones de los públicos internos es analizar a los públicos internos que componen la organización para conocer el conjunto de ideas, valores, comportamientos, etc. que estos comparten. La auditoría de percepciones también sirve para examinar aquellos atributos con los que se identifican los públicos y cómo los valoran, y facilita además el estudio de la percepción y la imagen que los públicos internos tienen de sí mismos.

**Los resultados de estos análisis permiten al profesional de las relaciones públicas identificar a los públicos internos de la organización en función de la percepción que tienen de sí mismos.** Una vez identificados los públicos tras la realización de la auditoría, el profesional de las relaciones públicas dispone de datos para distinguir a los colectivos que conocen la organización y tienen una percepción más ajustada a la realidad de la organización, de aquellos cuya percepción se aleja de ésta, y también cuenta con elementos para diferenciar a los públicos que valoran favorablemente la identidad corporativa de la organización de aquellos que no lo hacen o de aquellos que se encuentran en un punto medio.

De este modo, el hecho de conocer a los públicos internos cuya percepción converge o no con la identidad corporativa de la organización y la valoración que tienen de ella, condiciona el establecimiento de posibles alianzas y contribuye a la previsión de posibles conflictos. La organización conoce de antemano con qué públicos no se prevén conflictos y será más fácil establecer alianzas: con aquellos cuyas percepciones se alinean con su identidad corporativa y la valoran favorablemente; o por el contrario<sup>71</sup>, se adelantan conflictos y resultará más complicado establecer alianzas con aquellos cuyas percepciones no se alinean con la identidad corporativa. Por

---

<sup>69</sup> Cuenca (2010:154) destaca que Van Riel (1994) también contempla el simbolismo como el último elemento que se debe analizar en los métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de identidad corporativa. No obstante, dado que este elemento no incluye el conocimiento de las percepciones, sino la exposición del manual de normas de identidad visual de la organización y su aplicación práctica, Cuenca (2010) ha optado por incluirlo en las auditorías relacionadas con los modelos de auditoría para diagnósticos de instrumentos de la comunicación.

<sup>70</sup> Para ampliar información sobre cada uno de los métodos señalados, véase Cuenca (2010 y 2012).

<sup>71</sup> Cabe destacar que todos los matices o puntos intermedios dentro de estos dos puntos opuestos también deberían ser considerados en el proceso de identificación de los públicos.

este motivo, la identificación de los públicos a partir de los resultados de la auditoría de percepciones, a nuestro entender, facilita la previsión de los movimientos de estos colectivos dentro del marco relacional, para que las relaciones públicas, en cuanto función directiva, gestionen estratégicamente la comunicación con los públicos internos.

Asimismo, de forma más específica y teniendo como marco de referencia el modelo bidireccional simétrico de motivación mixta de Dozier *et al.* (1995), la identificación de estos públicos internos permite a la organización averiguar si confían lo suficiente en ella para, a través de la comunicación, resolver las divergencias que mantienen sobre un tema o potenciar acciones sobre aquellos temas en que sus opiniones convergen. Si la organización identifica un grupo que no posee conocimiento sobre un tema o tiene una orientación neutral sobre el mismo, pero valora favorablemente la identidad corporativa organizacional, adoptará estrategias comunicacionales distintas de las que realizaría si los públicos tuvieran la misma opinión sobre el tema y la valorasen de forma favorable. O incluso permite que la organización se replantee su postura con relación a un tema, si corrobora una valoración favorable de sus atributos ante sus públicos internos.

En consecuencia, la identificación de los públicos internos de la organización en función de los resultados de la auditoría de percepciones permite establecer un diagnóstico más preciso, sobre la base de la previsión, para decidir estratégicamente sus movimientos comunicativos<sup>72</sup> o, como afirma Matilla (2008), «decidir la forma más hábil para impulsar movimientos de opinión y percepción de la organización y sus públicos dentro de un marco relacional» (Matilla, 2008:39).

### 3.2.2.2. La auditoría de percepciones de los públicos externos

Cuenca (2010 y 2012) se refiere a la auditoría de percepciones de los públicos externos como auditoría de la imagen corporativa. Basándose en la literatura especializada (Dichter, 1985; Sanz de la Tajada, 1991; Capriotti, 1992; Lacasa, 1998; Villafañe, 1999; L'Etang, 2009), para Cuenca (2010:159-161 y 2012: 190-192), la auditoría de imagen corporativa consiste en una investigación dirigida a conocer la percepción que los públicos externos poseen sobre la organización, y su valoración.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1991) y Capriotti (1992, *cfr.* Cuenca, 2010:161-162 y 2012:193-195), los indicadores de medida de la auditoría de la imagen corporativa serían: la notoriedad, el contenido de la imagen y la fuerza de la imagen. La notoriedad es el grado de conocimiento, ya sea espontáneo o asistido, que los públicos externos poseen de la organización. El contenido de la imagen verifica los atributos que estos públicos asocian a la organización investigada. Además, se examina tanto la dirección de la imagen, es decir, la actitud que los

---

<sup>72</sup> Merece la pena recordar que el análisis de la percepción que los públicos tienen de la organización es un aspecto a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones de las relaciones públicas. El diagnóstico del entorno (que revela la convergencia o no de opinión de ambos actores sobre un tema ) y el resto de auditorías que veremos a continuación también forman parte del proceso. El conjunto de estos análisis genera un diagnóstico preciso y adecuado dentro de la planificación estratégica de las relaciones públicas.

públicos de la organización tienen a favor o en contra, como la intensidad de dicha actitud. Por último, la fuerza de la imagen verifica la rapidez y la espontaneidad con que los públicos externos asocian una organización en función de un estímulo o una serie de impresiones.

Asimismo, en cuanto a los métodos de análisis de la imagen de una organización en particular, Cuenca (2010: 164-168 y 2012: 196-204) asume la metodología propuesta por Van Riel (1997), que orienta la investigación mediante el barómetro de imagen corporativa (BIC), el modelo AICA de motivación, la técnica CS (NSS), el modelo de la agrupación natural, el método de clasificación de fotos, el observatorio permanente de imagen corporativa (OPIC), el barómetro de la confianza y la credibilidad (Trust Barometer) y el método SERVQUAL, este último referenciado por Elías y Álvarez (1998)<sup>73</sup>.

Las técnicas para llevar a cabo las auditorías para el establecimiento del diagnóstico de percepción incluyen dos grandes grupos de análisis: el análisis de documentos corporativos y el análisis de contenido. En el análisis de documentos corporativos se encuentran las técnicas de las entrevistas, la observación, las sesiones de grupo, los *focus group*, las reuniones y la aplicación de cuestionarios; y en el análisis de contenido, las entrevistas en sus diversas modalidades, la observación y los grupos nominales. Asimismo, respecto a la auditoría de imagen corporativa, Cuenca (2010: 163 y 2012: 196) afirma:

*los autores estudiados coinciden en que, tradicionalmente, se han empleado técnicas cuantitativas, principalmente la encuesta estadísticamente representativa, y técnicas cualitativas de investigación, como la entrevista libre, en profundidad y semiestructurada, la reunión de grupo de discusión libre y las técnicas proyectivas para estudiar la imagen corporativa.*

En lo relativo al objeto de estudio de esta tesis doctoral, podemos concluir **que la auditoría de percepciones de los públicos externos permite a los profesionales de las relaciones públicas identificar a los públicos externos de las organizaciones en función de su conocimiento de la organización, los atributos a los que la asocian y la valoración de estos últimos.**

Las conclusiones de este análisis facilitan la identificación de los públicos externos en función de su conocimiento y su percepción de la organización. De este modo es posible distinguir, por ejemplo, a los públicos que la conocen y a los que no, o incluso a los que la conocen y valoran sus atributos de forma favorable, y a los que lo hacen de forma desfavorable. Asimismo, es posible aplicar las observaciones hechas en la auditoría de las percepciones de públicos internos a estos otros colectivos, lo que hace que la gestión de la comunicación con los públicos externos también sea estratégica.

---

<sup>73</sup> Para ampliar información sobre cada uno de los métodos señalados, confróntese con Van Riel (1997) tal como indica Cuenca (2010 y 2012)

### 3.2.3. Auditorías para el diagnóstico de la comunicación

Cuenca (2010: 171) afirma que para Lerbinger la auditoría de comunicación consiste en «inventariar y analizar el estado de los soportes de la comunicación del sistema de relaciones que circulan por los canales utilizados en el correspondiente programa de relaciones públicas, y demostrar si los mensajes han llegado realmente a sus receptores». Cuenca mantiene que en esta clase de auditoría, cuyo objetivo es el diagnóstico del estado de la comunicación entre la organización y sus públicos, se incluyen las auditorías de comunicación interna, de comunicación externa y de identidad visual. Cabe añadir que, según Cuenca (2012:207-208), Xifra (2005) destaca que algunos autores utilizan el término «auditoría de comunicación» para definir cualquier auditoría del ámbito de las relaciones públicas, sin diferenciar entre las auditorías propias de este ámbito.

#### 3.2.3.1. La auditoría de comunicación interna

Cuenca (2010: 177-179 y 2012:214-217), basándose en la literatura especializada (Jiménez, 1998; Zaccarie, 1993; Henriet y Boneu, 2007), señala que la auditoría de comunicación interna analiza los procesos y estados de la comunicación con los públicos internos, su dirección (comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación transversal), su eficacia (mensajes e instrumentos utilizados) y su coherencia con la política global de la organización.

Asimismo Cuenca (2010:180 y 2012: 217-218) asume como indicadores de análisis de la auditoría de comunicación los propuestos por Henriet y Boneu (2007): la comprensión, la cohesión, el intercambio y la autoafirmación. La comprensión examina aquello que los empleados entienden de la organización, es decir, sus estructuras, su modo de funcionar y sus perspectivas. La cohesión analiza si la comunicación logra establecer entre el personal un sentimiento de pertenencia y de implicación en la organización. El intercambio verifica si la comunicación interna promueve la creatividad, la confrontación y el espíritu de equipo. Por último, la autoafirmación analiza si los sistemas de comunicación interna estimulan en el empleado la realización de su cometido y la reafirmación de su estado posicional en la organización.

Basándose en la literatura especializada (Van Riel, 1997; García Jiménez, 1998; Villafañe, 1999; Xifra, 2005; Matilla, 2008), Cuenca (2012:219-228) sostiene que la metodología aplicada para la realización de la auditoría de comunicación interna incluye el análisis de contenido y el test de legibilidad, llevados a cabo a través del método de la fórmula Flesh, del índice Fog, de la fórmula Fry, de la *Easy Listening Formula* (ELF), de la fórmula Taylor, de los métodos semiológicos y del análisis del diseño corporativo<sup>74</sup>. El desarrollo de la auditoría de comunicación interna se serviría de técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, análisis de contenidos sobre muestras de documentos de los públicos internos, entrevistas, encuestas, sondeos de opinión o grupos de discusión para la verbalización de opiniones y actitudes en la conversación.

---

<sup>74</sup> Para ampliar información sobre cada uno de los métodos señalados, véase Cuenca (2012).

En lo que se refiere a la auditoría de comunicación orientada al estudio de los públicos este análisis tiene como objeto indagar en los públicos internos para conocer, de manera pormenorizada, los procesos y soportes que éstos y la organización utilizan en el proceso comunicativo bidireccional, con el fin de valorar su eficacia. El hecho de identificar y valorar los soportes o instrumentos comunicativos que se utilizan en la gestión de la relación entre la organización y sus públicos permite analizar cómo están configurados los procesos de comunicación entre ambas partes.

Asimismo, dicha auditoría facilita el examen de estos colectivos para saber si los mensajes corporativos enviados por la organización les llegan de forma adecuada. Por tanto, esta auditoría permite saber si estos grupos han recibido, retenido y comprendido los mensajes que se les han dirigido.

A nuestro juicio, la importancia de esta auditoría radica en su capacidad para determinar si la forma que la organización utiliza para comunicarse con los públicos internos es la más eficaz, y en su capacidad para trazar un diagnóstico de las formas comunicativas la organización que emplea para comunicarse (enviar y recibir mensajes) con ellos. Este diagnóstico permite a los profesionales de las relaciones públicas elaborar estrategias en función del mantenimiento, la ampliación, la limitación o el cambio de las formas comunicativas.

Los resultados obtenidos a partir de **esta auditoría permiten identificar a los públicos internos en función de flujos o canales y de la recepción de los mensajes organizativos**. De este modo, es posible **distinguir a los colectivos que han recibido los mensajes enviados por la organización de los que no, o distinguir entre los públicos que han recibido y comprendido los mensajes corporativos, y los que, a pesar de haberlos recibido, no los han comprendido**. Asimismo, esta auditoría aporta datos sobre las razones de la no recepción de los mensajes corporativos, pues revela si se debe a la ineficiencia de los canales o si la incomprensión de dichos mensajes se debe a la inadecuación del contenido o de la forma.

Este modo de identificar a los públicos es, a nuestro juicio, relevante porque permite analizar, por ejemplo, si los puntos de tensión comunicativa entre la organización y sus públicos internos se deben no a la divergencia de visiones de ambas partes respecto a un tema, o a una deficiente recepción de los mensajes corporativos por parte de los públicos internos, fruto de una utilización inapropiada de los canales, de la incomprensión de estos mensajes o de una inadecuación del contenido o la forma. Y lo mismo se aplica a la manera en que estos públicos perciben y valoran la organización, pues el análisis permitiría replantear o redimensionar los canales, los contenidos, las formas, etc, con el fin de favorecer el proceso comunicativo entre la organización y sus públicos internos.

Así, por ejemplo, si los profesionales de las relaciones públicas, como función directiva, identifican públicos internos que no han comprendido los mensajes de la organización y difieren de la postura organizacional sobre un tema, implementarán estrategias comunicacionales distintas de las que implementarían si identificasen públicos que sí han comprendido sus mensajes e igualmente difieren de la postura organizacional. Y, aplicando la misma lógica, adoptarán estrategias



comunicativas diferentes en el caso de que se dé una correcta comprensión de los mensajes comunicativos, pero una mala valoración de los atributos asociados a la organización.

Por lo tanto, identificar a los públicos a partir de los resultados de la auditoría de comunicación interna permite a los profesionales de las relaciones públicas, en cuanto función organizativa, una toma de decisiones proactiva en sus estrategias comunicativas hacia y con los públicos internos.

### 3.2.3.2. La auditoría de comunicación externa

Cuenca (2010: 189-190 y 2012: 229-231), basándose en ciertos autores (Lerbinger, 1977; Kreps, 1990; Martín Martín, 1995; Lucas Marín, 1997; Ferrer Muñoz, 2000), afirma que el objetivo de la auditoría de comunicación externa es identificar y conocer el estado de los soportes utilizados en el programa de relaciones públicas y diseñados para que la organización se comunique con sus públicos externos. Asimismo pretende analizar si los mensajes corporativos llegan adecuadamente a estos públicos. Por último, examina a través de qué soportes los públicos externos se comunican con la organización.

Las cinco características generales que, según Arboleda (2004, *cfr.* Cuenca, 2010: 191-192 y Marca, 2011: 158-161), sirven de base para establecer los indicadores de medida de la auditoría de comunicación externa son los ratios de gestión, el consumo de recursos, la desviación del presupuesto y los errores, los defectos, las quejas o los retrasos. Los ratios de gestión corresponden al resultado de la comparación de dos cifras significativas. Marca (2011:159) pone como ejemplo el porcentaje de los clientes satisfechos en relación con el número de clientes totales. Asimismo, el consumo de recursos analiza los costes y los tiempos de cualquier operación de trabajo. El control del presupuesto comprueba la desviación existente entre los presupuestos planificados y los reales. A su vez, los errores, los defectos, las quejas o los retrasos, sirven para verificar la eficiencia, el nivel de calidad y el grado de incumplimiento de las promesas, traducido en metas y objetivos.

Además, respecto a la metodología de la auditoría de comunicación externa, Cuenca (2010: 192 y 2012: 234-235) asume los métodos propuestos por Kunsch (2003): los cuestionarios y las entrevistas, los diagnósticos y los análisis de redes de comunicación, las experiencias críticas de comunicación, los análisis *ECCO* (*Episodic Communication Channels in Organizations*) o los análisis de transmisión de mensajes, los *focus groups*, la observación directa, y los análisis de productos de comunicación<sup>75</sup>. Por último, para Cuenca (2010) las técnicas y procesos de análisis serían los mismos que los utilizados en las auditorías de la comunicación interna.

En lo relativo al objeto de estudio de esta tesis doctoral, podemos concluir que esta auditoría persigue en su esencia los mismos objetivos que la auditoría de comunicación interna. La única diferencia entre ambas es que no se centra en los públicos internos de la organización, sino en los externos. En definitiva, **el objetivo de esta auditoría es el estudio de los públicos externos con un doble fin: identificar los procesos y soportes utilizados en el proceso comunicativo**

---

<sup>75</sup> Cuenca (2010 y 2012) no amplía información sobre estos métodos.

**bidireccional entre éstos y la organización y evaluar su eficacia, y verificar si los mensajes corporativos llegan a estos públicos de forma adecuada.**

En consecuencia, podemos aplicar a estos colectivos externos las observaciones realizadas sobre la auditoría de comunicación orientada a los públicos internos, y afirmar que contribuye a que la gestión de la comunicación con los públicos externos se realice de manera estratégica. En resumen, observamos que los resultados **de esta auditoría permiten identificar a los públicos externos de la organización en función de los flujos o canales y la recepción de los mensajes corporativos.**

Cabe destacar, no obstante, que Cuenca (2010 y 2012) no indica, al menos explícitamente, que las auditorías de comunicación interna y externa pretendan analizar si los mensajes que los públicos envían a la organización les llegan de forma adecuada (comunicación vertical ascendente). Por nuestra parte, creemos que estas auditorías deberían perseguir estos objetivos y también la identificación de nuevos canales o soportes a través de los cuales los públicos expresan su opinión de forma espontánea, como el actual fenómeno de las redes sociales.

#### 3.2.4. Auditorías para los diagnósticos sociales

El objetivo del diagnóstico social, según Cuenca (2010:198), quien hace referencia a la auditoría social de Lerbinger (1977), es analizar el compromiso social de la organización con su entorno y sus repercusiones.

##### 3.2.4.1. La auditoría de responsabilidad social corporativa

Cuenca (2010: 198 y 2012: 241) afirma que la auditoría de investigación de la responsabilidad social corporativa, busca «determinar qué tipo de actividades de interés social seleccionar y cómo medir aquellos aspectos que apelan a lo social bajo el nombre de «objetivos sociales» o «compromisos».

Según el autor catalán, las conclusiones del conjunto de auditorías específicas configurarían el estado de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Para Cuenca, las dimensiones económicas, ambientales y sociales configuran los indicadores de medición de la auditoría social. La variable económica examina los impactos que una organización genera en las circunstancias económicas de las partes interesadas. La variable ambiental analiza los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, los ecosistemas, la tierra, el aire, el agua. Por último, la variable social verifica los impactos de las actividades de la organización en el sistema social (el capital humano, el capital intelectual y la reputación, los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre los productos).

De acuerdo con Cuenca (2010: 199-201 y 2012: 242-245), son muchos los métodos utilizados para el desarrollo de la auditoría social. El *Social Accounting* propuesto por Clark C. Abt (1976) analiza de forma cuantitativa los beneficios y costes sociales para algunos públicos (los empleados, los accionistas, los clientes, los vecinos de la comunidad y el público en general). El *Social Accountability SA8000* es una certificación voluntaria que pretende promover mejores condiciones laborales, según los acuerdos internacionales de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre las condiciones laborales. Otra certificación es la SGE 21 2008 que acredita el compromiso de la organización con la sostenibilidad de la triple cuenta de resultados: en materia económica, social y ambiental. A su vez, el *Dow Jones Sustainability Indexes* valora las prácticas corporativas, las relacionadas con el medioambiente y las de responsabilidad social. El *Global Compact* es un pacto cuyo objetivo consiste en que las organizaciones adopten principios en materia de derechos humanos, reformas laborales y políticas medioambientales. Por fin, estaría la *Global Reporting Initiative (GRI)*, cuyo objetivo es que las memorias ambientales y sociales adquieran la misma relevancia que las memorias financieras.

El diagnóstico social, para Cuenca (2010:198) que hace referencia a la auditoría social de Lerbinger (1977), pretende analizar el compromiso social de la organización con su entorno y sus repercusiones. Asimismo, Cuenca (2010: 198) afirma que el objetivo de esta investigación, también denominada auditoría de investigación de responsabilidad social corporativa, es «determinar qué tipo de actividades de interés social seleccionar y cómo medir aquellos aspectos que apelan a lo social bajo el nombre de «objetivos sociales» o «compromisos».

La auditoría de responsabilidad social Corporativa establece diagnósticos sociales, pero no se vincula de forma directa con el estudio de los públicos de la organización. Sin embargo, el compromiso con los temas sociales, gestionados estratégicamente, debería converger con los temas de interés público. De este modo, podemos afirmar que **esta auditoría facilita la identificación de los públicos en función de las expectativas y necesidades que estos tienen respecto a la organización**

**La identificación de los públicos en función de las expectativas y necesidades que estos tienen respecto a la organización permite distinguir entre los colectivos cuyos intereses y expectativas están en consonancia con los compromisos sociales de la organización, y los que no lo están**<sup>76</sup>. Así, esta forma de identificar a los públicos permite a los profesionales de las relaciones públicas adoptar estrategias comunicativas hacia los colectivos cuyas expectativas e intereses confluyen con compromisos sociales de la organización, para que estos los mantengan, facilitando el establecimiento de posibles alianzas; y por el contrario, adoptar distintas estrategias comunicativas hacia los colectivos cuyas expectativas e intereses divergen de sus compromisos sociales, para intentar propiciar un cambio en sus expectativas e intereses o permitir que la organización replantee sus compromisos con la sociedad.

---

<sup>76</sup> Cabe destacar que, en el proceso de identificación de los públicos, también se debería tener en cuenta el abanico de matices que existe entre la convergencia o la divergencia en materia de compromisos sociales.

### 3.3. Los públicos en la etapa de investigación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas

A lo largo de esta tesis doctoral, y más en profundidad en este capítulo, hemos expuesto la importancia que tiene la etapa de investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas. Asimismo, nos hemos centrado en la investigación y la identificación de los públicos en esta etapa, basándonos en los modelos de auditoría de relaciones públicas sistematizados por Cuenca (2010 y 2012). A raíz del análisis de los modelos de auditorías de relaciones públicas, podemos afirmar lo siguiente:

- a. las investigaciones para la elaboración del diagnóstico del entorno contribuyen a la ampliación del mapa de públicos y a la jerarquización de los públicos vinculados con los temas identificados por la organización como prioritarios o relevantes. Asimismo, permiten a los profesionales de las relaciones públicas identificar a los públicos de la organización en función de sus opiniones con relación a dichos temas;
- b. las auditorías que establecen el diagnóstico de percepciones facilitan a los profesionales de las relaciones públicas, en cuanto función directiva, el análisis y la identificación de los públicos a partir de la percepción que estos colectivos tienen de la organización;
- c. las auditorías de diagnóstico de la comunicación facilitan a los profesionales de las relaciones públicas el estudio y la identificación de los públicos en función del examen de los flujos o canales de comunicación y el envío de los mensajes de la organización y su recepción por parte de sus públicos;
- d. las auditorías de responsabilidad social corporativa proporcionan un diagnóstico social y permiten a los profesionales de las relaciones públicas la identificación de los públicos en función de sus necesidades y expectativas sobre la organización.

La investigación de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas ayuda a los profesionales a elaborar, sobre la base de datos empíricos, un diagnóstico para la posterior toma estratégica de decisiones.

El siguiente paso en este estudio sobre la investigación de los públicos consiste en verificar si esta manera de estudiar e identificar a los públicos se emplea de forma habitual en los procesos de planificación de los programas de relaciones públicas. Para ello, analizaremos si los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas consideran e incluyen a los públicos y su estudio en la etapa de investigación y de qué modo lo proponen los autores. Para desarrollar este análisis hemos tomado como referencia bibliográfica la recopilación realizada por Matilla en su libro *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas* (2008) y la tesis doctoral de Marca (2011) *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias*

de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos, autor que también se ha basado en la recopilación realizada por Matilla y la ha ampliado. Como destaca Marca (2011: 177-178), la obra de Matilla, además de haber sido elaborada en España, es el trabajo sobre modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas más extenso y actualizado. La recopilación presentada por Matilla es una muestra de autores definida a partir de fuentes primarias y secundarias, y organizada en dos grandes bloques: modelos inspirados estrictamente en el modelo de Marston (1963) y modelos deudores del primero, es decir, que se inspiran en él pero con él que no coinciden exactamente.

En su trabajo, Marca (2011) agrupó los modelos a partir de la especificidad de la disciplina sobre la que construyen su modelo de planificación estratégica y, de este modo, los clasificó del siguiente modo: modelos aplicados a las relaciones públicas genéricas, modelos de comunicación interna, modelos de comunicación institucional, modelos de comunicación de *management*, modelos de comunicación integral, modelos de comunicación de crisis, modelos de *issues management* y modelos de reputación corporativa. Basándose en el O'Dwyers Directory of Corporate Communications (1999), la PRSA- Public Relations Society of America (1999)- y la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, ADECEC (2002), Xifra (2003: 3-9) señala que el panorama terminológico de la práctica profesional de la gestión de la comunicación entre las organizaciones y sus públicos, además de emplear la expresión relaciones públicas, utiliza otras nomenclaturas entre las cuales aparecen las antes mencionadas. Por ello, al margen de hacer una valoración sobre esta temática, ya que sobrepasa el objeto de estudio de esta tesis, hemos analizado los modelos de manera general.

Cabe destacar que en nuestro estudio no hemos considerado los modelos de comunicación interna, dado que nuestro objetivo no es concentrar el examen en un público específico, sino indagar sobre la presencia de los públicos y su investigación de forma general. En total se han analizado ochenta y dos<sup>77</sup> modelos compilados por Matilla (2008) y Marca (2011), Bernays (1951); Nielander y Miller (1951); Burnett (1952); Cutlip Center (1952)/Cutlip, Center y Broom (1985); Stephenson (1960); Marston (1963); Rizzuto (1964); Chase (1966); Chaves (1966); Simon (1966, 1986); Arnaldi (1968); Lesly (1971); Noguero (1971, 1990); Steinberg (1975); Wylie (1976); Moreno Martín (1977); Nolte (1979); Belinchon (1977) Black (1980); Middleton (1981), Baines, Egan y Jefkins (1982, 2004); Evangelista (1983) Porto Simões (1984); Nager y Allen (1984); Grunig y Hunt (1984); Ehling (1985); Sánchez Guzmán (1986); Whiteaker (1986); Falcon (1987); Long y Hazelton (1987); Arceo Vacas (1988); Régouby (1988); Boiry (1989); Broom y Dozier (1990); Bartoli (1991), Grunig y Repper (1992); Hainsworth y Wilson (1992); Canilli (1993); Ferrer i Fons (1993); Harrison (1995); Gregory (1996); Kendall (1996); Baskin, Arnoff y Lattimore (1997); D'Aprix (1997); Gronstedt (1997); Kitchen (1997); McElreth (1997); González Herrero (1998); Lacasa y Blay (1998); Llano (1998); Martín (1998); Morley (1998); Capriotti (1999, 2009); Del Pulgar Rodríguez (1999); Ferguson (1999); Fita Trias (1999); Blanco (2000); Illescas (2000); Libaert (2000); Newsom, Van Slyke y Kruncberg (2000); Wilcox, Ault, Agee y Cameron (2000); Saló (2000); Enríquez (2001); Oliver

<sup>77</sup> Dentro de los modelos recopilados por Matilla (2008) y Marca (2011) no hemos considerado los modelos específicos que hacen alusión a la comunicación interna, porque nuestro interés no se centra en el estudio de un público en concreto, sino en el estudio global de estos colectivos.

(2001); Bermejo (2001) ; Bravo (2001); Costa Badía (2001); Garrido (2001); Pérez (2001); Sotelo (2001); Barry (2002); Piedra (2002); Rivero Hernández (2002); Kunsch (2003); Arboleda (2004); Cervera Fantoni (2004); Elizalde (2004); Fernández del Moral (2005); Petit Caro (2005); Xifra (2005); Rojas (2005); Matilla (2007) y Dougall (2008).

Hemos dividido nuestro análisis de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas en dos partes fundamentales. En primer lugar, verificaremos si en el conjunto de modelos analizados y compilados por Matilla en 2008 y ampliados por Marca en 2011 se considera o no a los públicos (explícita o implícitamente) como elemento de la etapa de investigación y además comprobaremos si en los modelos aparece el mapa de públicos como punto previo para la investigación de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas. En segundo lugar, examinaremos cómo se configura el estudio y la identificación de los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica, en función de la tipologías de los modelos de auditoría de la disciplina compilados por Cuenca (2010 y 2012).

A raíz de lo anteriormente expuesto, el análisis debería responder a las siguientes preguntas

- ¿El modelo tiene en cuenta a los públicos en la etapa de investigación?, ¿implícita o explícitamente?
- ¿El modelo contempla explícitamente el mapa de públicos?
- ¿Qué tipos de auditoría contemplan a los públicos, su estudio y su identificación?

En función del análisis del conjunto de modelos, observamos que los públicos y su estudio en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas se presentan de diversas formas<sup>78</sup> (véase la Tabla 7).

---

<sup>78</sup> Para más información sobre los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, véase Matilla (2008) y Marca (2011).

Análisis de los públicos en función de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas													
Autor	Año	Presencia de públicos	No investigación	Investigación. No menciona públicos	Mapa de públicos	Investigación. Estudio de los públicos	Diagnóstico del entorno		Diagnóstico de comunicación		Diagnóstico de percepciones		Diagnóstico social
							Investigación Issue	Investigación de opinión pública	Audit comunicación externa	Audit comunicación interna	Audit percepciones internas	Audit percepciones externas	
Bernays	1951	x				x							
Nielander y Miller	1951	x				x							
Burnett	1952			x									
Cutlip y Center/ Cutlip, et al.	1952, 1954/ 1985	X					x	x					
Stephenson	1960	X				x							
Marston	1963	x					x	x			x	x	
Rizzuto	1964			x									
Chase	1966												
Chaves	1966	X					x	x	x	x	x	x	
Simon	1966/ 1986	x					x	x					
Arnaldi	1968	x						x					
Lesly	1971	x					x	x			x	x	
Noguero	1971, 1990, 1995	X					x	x					
Steinberg	1975	X						x					
Wylie	1976	x						x					
Moreno Martín	1977	X				x							
Nolte	1979	X						x			x	x	
Black	1980												
Middleton	1981												
Baines et. al.	1982/ 2004	X					x	x					
Evangelista	1983			x									
Grunig y Hunt	1984	X					x	x					
Nager y Allen	1984	X				x							
Porto Simões	1984	x					x	x					
Ehling	1985	x					x						
Sánchez Guzmán	1986	X					x	x			x		
Whiteaker	1986			x									
Falcon	1987	x				x							
Long y Hazelton	1987	x					x	x					
Arceo Vacas	1988			x									
Regouby	1988		x										
Boiry	1989		x										
Broom y Dozier, 1990	1990	X					x	x			x	x	
Bartoli	1991		x										
Grunig y Repper	1992	X					x	x					
Hainsworth y Wilson	1992			x									
Canilli	1993	x					x						
Ferrer i Forns	1990	x									x	x	
Harrison	1995			x									
Gregory	1996	x					x						
Kendall	1996			x									
Baskin et. al.	1997	X					x	x					
D'Aprix	1997	x						x					
Gronstedt	1997	x	x				x						
Kitchen	1997	x					x	x					
McElreth	1997												
Herrero	1998	x					x						
Uano Prieto	1998			x									
Lacasa y Blay	1998	x				x							
Martin Martín	1998	X				x		x			x	x	
Morley	1998			x									
Capriotti	1999/2009	X			x		x	x	x	x	x	x	
Del Pulgar Rodríguez	1999	x									x	x	
Ferguson	1999	x				x							
Fita Trias	1999	X							x	x	x	x	
Blanco	2000			x									
Fresco	2000			x									
Illescas	2000	x					x	x					
Libaert	2000	x											
Newsom et.al	2000	X					x		x	x		x	
Saló	2000	x						x	x	x		x	
Wilcox et. al.	2000			x									
Badia	2001	X				x							
Bermejo	2001			x									
Bravo	2001			x									
Enríquez	2001												
Garrido	2001			x									
Oliver	2001	x					x		x	x	x	x	
Pérez	2001	x									x	x	
Piedra Rodríguez	2002			x									
Rivero Hernández	2002												
Barry	2002			x									
Kunsch	2003	X			x		x	x					
Arboleda Naranjo	2004	x		x		x							
Elizalde	2004			x									
Fantoni	2004		x										
Fernández del Moral	2005			x									
Caro	2005	x				x							
Rojas	2005			x									
Xifra	2005	X					x	x					
Matilla	2007	X			x		x	x	x	x	x	x	
Dougall	2008												

Tabla 7. Análisis de los públicos en función de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas.

Elaboración propia

### 3.3.1. Los públicos como parte de la etapa de investigación

Respecto a la presencia de los públicos (explícita o implícitamente) en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas, observamos que 50 modelos (61%) los contemplan en esta etapa. De éstos, un 44% (22 casos) lo hace de forma explícita y un 56% (28 casos) de forma implícita, mediante términos como, «público» (3 casos), «opinión pública» (4 casos), «entorno» (5 casos), «imagen» (4 casos), «interés público» (1 caso), «públicos clave» (1 caso), «públicos importantes» (1 caso), «públicos estratégicos» (1 caso), «públicos objetivo» (2 casos), «*stakeholders*» (3 casos) «clientes internos y externos» (1 caso), «visión interna y externa» (1 caso), «grupos» (1 caso).

Cabe destacar que algunos de los términos que aluden a los públicos de forma implícita hallados en este análisis ya fueron revisados en el epígrafe 2.1.2. (La diversidad terminológica de la concepción de públicos en las relaciones públicas), que aunque no reflejan la idea de colectivos específicos con los cuales la organización se relaciona, suelen asociarse al concepto «sujeto receptor». En un principio, contemplamos la posibilidad de excluir el vocablo «entorno» de nuestro análisis, dado que no alude directamente a las personas. No obstante, hemos encontrado modelos, como el de Lesly (1971), en los que el estudio de los públicos está referenciado como «análisis de las percepciones del entorno». A raíz de lo visto en el epígrafes 2.1.2 «La diversidad terminológica de la concepción de públicos en las relaciones públicas» y 3.2.2 «Auditorías para el diagnóstico de percepciones», sabemos que la percepción es un concepto que está asociado directamente a las personas, mientras que el concepto entorno lo no está, sino que hace referencia a fuerzas externas a la organización. Por tanto, consideramos que el análisis de la percepción a que Lesly (1971) alude es en realidad el análisis de los públicos de la organización. Otros términos hallados (públicos clave, públicos importantes, públicos estratégicos y *stakeholders*) traducen simplemente la idea de públicos clave para la organización, tal como hemos expuesto en los epígrafes 2.1.2.5 «El público como colectivo que se relaciona con la organización», y 2.3.2 «Jerarquización de los públicos: el grado de importancia para la organización», de este trabajo. Asimismo, autores como Moffit (1994: 160) ponen de manifiesto que los conceptos imagen y públicos están intrínsecamente vinculados entre sí en el ámbito de estudio. Del mismo modo, hemos considerado expresiones del tipo «análisis de la visión interna y externa» como formas implícitas de contemplar a los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas. No obstante, observamos que esa manera implícita de aludir a los públicos en la disciplina evidencia un alejamiento del foco de estudio de las personas y un acercamiento a la percepción, pues **en los modelos examinados es más relevante el «qué» (percepción) que «el quién» (los públicos)**. En consecuencia, nos aventuramos a proponer que este continuo y constante distanciamiento de la orientación del análisis en las personas podría producir una confusión de enfoque en el ámbito de estudio de las relaciones públicas. Por otra parte, hemos considerado que la palabra «grupos», pese a ser muy genérica, alude a la idea de públicos, pues se utiliza para definir a estos actores sociales, (epígrafe 2.2 El concepto de públicos en las relaciones públicas). Por último, las expresiones «públicos objetivo», «clientes internos» y «clientes externos», pese a no haberse trabajado en esta tesis doctoral, poseen una connotación empresarial y exclusivamente mercantilista, característica de la corriente de la comunicación corporativa, tal como señala Matilla (2007: 226-227).



Por el contrario, hemos observado que el 39% de los modelos analizados (32 casos) no contempla a los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica. Esta ausencia se refleja de tres maneras distintas en los modelos analizados:

- 1º) La etapa de investigación simplemente no aparece como una de las etapas de la planificación estratégica de las relaciones públicas, como por ejemplo el modelo de Régouby (1988). Este hecho nos lleva a plantearnos su cualidad de estratégicos, pues, como hemos expuesto en el epígrafe 3.1.1.1. «La investigación como primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas», la función estratégica de la planificación en el proceso de toma de decisiones comienza por la investigación como etapa fundamental para la elaboración de estrategias para gestionar la relación entre las organizaciones y sus públicos.
- 2º) Se alude al término «investigación» para referirse a la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas, sin detallar en qué consiste, como por ejemplo ocurre en el modelo de Garrido (2001). Esta imprecisión revela la poca importancia que se concede a esta etapa y, en consecuencia, al estudio detallado y a la identificación de los públicos en la planificación estratégica de las relaciones públicas. De este modo, no se puede precisar qué criterio rige la toma de decisiones que exige la gestión de la relación organización-públicos en función de una estrategia de comunicación. Asimismo, observamos que estos modelos se centran más en el procedimiento, que en la razón del procedimiento, para gestionar estratégicamente la comunicación. Si la función fundamental de la disciplina es la gestión de las relaciones con los públicos, y los públicos son uno de los elementos centrales, lo lógico sería no perderlos de vista en el proceso de toma de decisiones.
- 3º) Los modelos como el de Chase (1966) centrados, en el *Issues Management*, establecen las siguientes etapas: (1) identificación del tema o de la problemática potencialmente conflictiva, (2) análisis, (3) planes de acción (opciones estratégicas), (4) puesta en práctica y (5) evaluación de los resultados. Este modelo de investigación de *issues*, específico para anticipar posibles conflictos entre las organizaciones y sus públicos, no vincula la identificación de los temas o problemas con la identificación y la jerarquización de los públicos (ni con el conocimiento de sus opiniones y su identificación en función de ellas), tal como hemos expuesto en el epígrafe 3.2.1.1 «La investigación de *issues*» de esta tesis doctoral. Este modelo de planificación estratégica de las relaciones públicas está relacionado con uno de los modelos de auditoría existentes, pero no asocia directamente esta investigación al estudio de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas.

Por tanto, en general, observamos que la prevalencia (61%) de los modelos propuestos por los autores que contemplan a los públicos y destacan la importancia de su estudio en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Sin embargo, más de un

tercio de los modelos (39%) no los contemplan en esta etapa. Este hecho resulta significativo en una disciplina denominada relaciones públicas, cuya esencia es, según autores como Castillo (2010), las «relaciones con los públicos».

Asimismo, si ahondamos en el análisis del modo en que los modelos contemplan a los públicos en la etapa de la planificación estratégica, observamos que no predomina la conceptualización de los públicos como grupos sociales específicos con los cuales la organización se relaciona, sino que dicha conceptualización queda difuminada entre diversas maneras de entender a estos actores sociales. A nuestro juicio, no es lo mismo analizar a los públicos que estudiar la imagen que los públicos tienen de una organización o estudiar a los clientes de la organización. Creemos que la investigación de los dos últimos elementos (imagen y clientes) orientaría el estudio de los públicos hacia solo un segmento o una porción específica de estos grupos, por lo que no podría considerarse un estudio global de los públicos. No es objeto de esta tesis doctoral calificar estos aspectos, simplemente pretendemos llamar la atención sobre la necesidad de detallar qué se considera estudio de los públicos en la disciplina de las relaciones públicas.

En relación al análisis de la presencia la noción de mapa de públicos en los modelos analizados, solamente tres de éstos (3,7%) (Capriotti, 1999/2009; Kunsch, 2003 y Matilla, 2007) consideran el mapa de públicos como la base para iniciar el proceso de investigación de los mismos. En los modelos de Capriotti, (1999/2009) y Kunsch (2003) el mapa de públicos traza el conjunto de colectivos con los que la organización tiene o puede tener relación. En el modelo de Matilla (2007), el mapa de públicos se inspira en las orientaciones operacionales de identificación de los públicos propuestas por Broom y Dozier (1990:32-36), que hemos descrito en el epígrafe 2.3.1.7 «Clasificación de los públicos a partir de una combinación de criterios».

Tal como hemos indicado en los epígrafes «2.3 Clasificación de los públicos en las relaciones públicas» y 3.2.1.1 «La investigación de *issues*», consideramos de utilidad la elaboración del mapa de públicos para llevar a cabo la investigación de los mismos mediante la aplicación de una combinación de criterios para su identificación, pues el olvido de uno de los públicos de la organización significaría que quedaría excluido de la investigación de la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas.

Asimismo, cabe destacar, como veremos más adelante, que los modelos que sí aluden al estudio de los públicos en la etapa de investigación, aunque presentan un criterio de identificación de los públicos que serán investigados, no acotan el universo de la muestra. Añadimos también que Libaert (2000), según expone Matilla (2008: 123-124), argumenta la relevancia de elaborar un mapa de públicos, al que denomina «red de actores», sin embargo, no lo tiene en cuenta en el momento de proponer su modelo de planificación estratégica de las relaciones públicas. Podemos aventurar, por tanto, que la sistematización de los pasos a seguir en la etapa de investigación no se ha establecido de forma completa.

En cualquier caso, observamos que, en general, son prevalentes de los autores (96,3%) que no evidencian la necesidad de un mapa de públicos en el proceso de planificación estratégica de las relaciones públicas.

### 3.3.2. Tipología de auditorías aplicadas a los públicos

En general, observamos que las investigaciones de *issues* y de opinión pública son las que más evidencian el estudio de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas en los modelos analizados. Les siguen, a continuación, las investigaciones y auditorías específicas para la construcción de un diagnóstico más amplio (análisis e identificación de los públicos en función de los temas, sus opiniones sobre éstos, sus percepciones sobre la organización y sobre los canales y los mensajes comunicativos). En menor medida, se implanta el estudio de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas, a partir de lo que podríamos denominar el «estudio de los públicos», que no hace referencia a ninguna auditoría en concreto. En la misma medida, el análisis de los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas se lleva a cabo mediante la implementación de las auditorías de percepciones de los públicos internos y externos (diagnóstico de percepciones) y de comunicación interna y externa (diagnóstico de comunicación). Por último, cabe señalar que la auditoría de responsabilidad social corporativa no aparece en ninguno de los modelos analizados.

En los cincuenta modelos que la tienen en cuenta, la investigación y la identificación de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas se implementan de tres maneras:

- **A partir de una investigación general**, en el 22% de los modelos (11 casos) no se hace referencia a una investigación o auditoría específicas.
- **A partir de una única investigación o auditoría** para el establecimiento de un único diagnóstico (investigaciones para el diagnóstico del entorno o auditorías para el diagnóstico de percepciones, o incluso auditorías para el diagnóstico de la comunicación), en el 52% de los modelos (26 casos).
- **A través de la aplicación conjunta de varias de las auditorías** presentadas en este capítulo, en un 26% de los modelos (13 casos).

Entre los modelos que no aluden a ninguna auditoría específica, sino que el estudio de los públicos se asocia a una investigación general, se hallan los de Bernays (1951) y Nielander y Miller (1951), que lo denominan «estudio del público». Como ya hemos visto en el epígrafe 3.2.3 «Auditorías para el diagnóstico de la comunicación», el conjunto de auditorías específicas que se establecen en el ámbito de relaciones públicas también se ha denominado «auditoría de comunicación»; tal vez sea éste el motivo por el que Bernays (1951) hace referencia a la investigación y la identificación de

los públicos en la primera etapa de su modelo de planificación estratégica. Asimismo, algunos modelos, como el de Badía (2001), aluden al estudio de los públicos con la expresión «definir o conocer a los destinatarios de los mensajes o programas de comunicación», o el de Nager y Harrell (1984) que utiliza el enunciado «audiencias, públicos y por qué» para aludir al estudio de los públicos en la etapa de investigación. Otros modelos, como el de Martín Martín (1998) y el de Stephenson (1960) destacan respectivamente como fase de esta etapa, la necesidad de conocer las características de los públicos de la organización o incluso la necesidad de analizar los públicos internos y externos de la organización. El modelo formulado por Caro (2005) utiliza simplemente el término «público objetivo» para referirse al estudio de los públicos en la etapa de investigación. Cabe destacar que algunos de los modelos que contemplan un estudio general son modelos formulados antes de la ordenación y la clasificación de las auditorías que llevó a cabo Lerbinger en el año 1977 (*cf.* Cuenca, 2010: 27). Así pues, ésta podría ser la razón de que estos modelos hagan una referencia tan genérica al estudio de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas.

En cualquier caso, a nuestro entender, el problema que plantea esta forma de aludir al análisis de los públicos en la etapa de investigación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas es que no permite visualizar de forma clara cómo o a partir de qué criterios se estructurará el estudio y la identificación de los públicos en esta etapa. No logra explicar si el estudio de los públicos englobará a todos los públicos que constituyen el mapa de públicos de la organización, o si se identificarán o definirán y jerarquizarán previamente los públicos que serán investigados.

Asimismo, esta manera de referirse al análisis de los públicos no aclara si la investigación se circunscribirá al estudio de la percepción que los públicos tienen de la organización o al estudio de la opinión de los públicos sobre temas considerados relevantes para la organización o a cualquiera de las otras auditorías que se han presentado en este capítulo. Así, pese a que estos modelos tienen en cuenta el estudio de los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas, observamos que dicha investigación no aporta información sobre el modo en que se llevará a cabo el análisis de los mismos ni sobre el modo en que se elaborará el diagnóstico para el proceso de toma de decisiones que tiene lugar en la estrategia comunicacional de las organizaciones.

A continuación, nos ocuparemos de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas que hacen referencia al estudio de los públicos a partir de una única investigación o auditoría para el establecimiento de un único diagnóstico en concreto (presentadas en el epígrafe 3.2 «Los públicos y los modelos de investigación en la planificación estratégica de relaciones públicas»). En este sentido observamos que, de los 26 modelos que hacen referencia al estudio de los públicos en función de una única auditoría, el 84,6% (22 casos) de éstos se refiere a la investigación o a la auditoría asociadas al establecimiento del diagnóstico del entorno, mientras que sólo el 15,4% (4 casos) hace alusión a las auditorías vinculadas al diagnóstico de las percepciones. No aparecen de forma aislada las auditorías para la confección del diagnóstico social o del diagnóstico de comunicación.

De los 22 modelos localizados que hacen mención a la investigación o a auditorías asociadas al establecimiento del diagnóstico del entorno, 4 modelos (18,2%) hacen referencia a la auditoría de opinión pública mediante expresiones como «evaluar las actitudes de los públicos internos y externos», «encuesta de opinión» o «encuesta de opinión pública». Cabe destacar que estos modelos no dilucidan, al menos explícitamente, en qué temas se centra la auditoría de opinión pública o la de opinión de los públicos de la organización. Eso ocurre, por ejemplo, en el modelo planteado por Arnaldi (1968), en el que el estudio de los públicos solo se lleva a cabo a través de la auditoría de opinión pública y no se relaciona con la investigación de *issues*, al menos de forma explícita. En este modelo, el estudio de los públicos se define como «investigación y análisis de la opinión pública, segmentadas por públicos», lo cual no nos sorprende, tratándose de una aportación de 1968.

Con todo, observamos que, en estos modelos, el estudio de los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas consistiría en el análisis de los públicos de la organización para conocer sus opiniones sobre una situación o un tema determinados. Este análisis permite la identificación de los públicos de la organización en función de sus opiniones.

Por otra parte, 13 modelos (59,1%), como el propuesto por Baskin *et al.*, (1997) sí asocian la investigación de temas a la definición de los públicos y a su análisis. En la misma línea, el modelo formulado por Porto Simões (1984) aplica el conjunto de auditorías para la construcción del diagnóstico del entorno y basa su análisis en las perspectivas social, cultural, política y económica, para conocer las opiniones y expectativas de los públicos. Merece la pena destacar modelos como el de Cutlip *et al.* (1985), en el que la identificación de los públicos y el estudio de su opinión sobre el problema o tema gestionado se vinculan al hecho de que estos colectivos estén implicados o afectados por dicho problema. En este sentido, Herrero (1998) destaca la importancia de identificar a los públicos clave en relación a cada tema gestionado y determinar su importancia. Así pues, la identificación de los públicos que se analizarán con más detalle (examen de sus opiniones) se hace en relación al tema o al problema que debe ser gestionado. Sin embargo, estos modelos no explicitan el universo dentro del cual se seleccionaran los públicos, es decir, no aluden al denominado mapa de públicos. En estos modelos, la identificación y el estudio de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas consiste en la jerarquización de los públicos vinculados con los temas (relevantes o prioritarios) identificados por la organización, que puedan afectar al logro de sus objetivos o verse afectados por ellos, y no en la elaboración del mapa de públicos de la organización (pues solo 3 autores hablan de públicos en sus modelos). En estos modelos, a partir de la jerarquización de públicos, se lleva a cabo el análisis de estos grupos para conocer sus opiniones sobre dicho tema, lo que permite a los profesionales de las relaciones públicas, como función estratégica, identificar a los públicos de la organización en función de sus opiniones sobre el tema que ésta juzgue relevante y prioritario.

Por último, hallamos 5 modelos (22,7%), como el de Ehling (1985), que propone de forma indirecta la investigación de *issues*, pero no lo vincula a un estudio de opinión pública o de la

opinión de los públicos, por lo que limita esta fase al seguimiento del entorno de una organización para detectar oportunidades y amenazas. En estos modelos, lo que se lograría en la primera etapa de la planificación estratégica no sería la investigación de los públicos de la organización para una posterior identificación, sino su jerarquización.

Entre los modelos que hacen referencia al estudio de los públicos en función de una investigación única, los 4 modelos que centran el estudio de los públicos en el diagnóstico de percepciones exponen, por ejemplo, la necesidad de analizar la percepción de los grupos respecto a la organización, analizar la percepción del entorno, analizar la opinión pública para averiguar si comprende la política de la organización, y confrontar la imagen actual con la deseada o conocer la visión interna y externa de la organización.

Cabe destacar que el modelo de Del Pulgar Rodríguez (1999) orientado al *issues management*, no vincula el examen de los públicos en la etapa de investigación al análisis y la identificación de temas y de la opinión de los públicos respecto a los temas, sino que centra su atención en la «imagen proyectada y la imagen pretendida». Esto significa que el autor vincula las investigaciones del diagnóstico del entorno con el estudio de los públicos no para saber sus opiniones sobre un tema, sino para conocer sus percepciones sobre la organización.

Por tanto, destacamos que en estos modelos el examen y la identificación de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas se asociaría al análisis de estos colectivos para averiguar su conocimiento, su percepción sobre la organización y la valoración de los atributos a los que la vinculan, lo que permitiría a las relaciones públicas identificar a los públicos en función de su percepción de la organización.

Por último, 13 modelos aplican una combinación de investigación y auditorías específicas para la construcción de un diagnóstico más amplio. El 46,2% (6 casos) incluye los diagnósticos del entorno y de percepciones; el 7,7% (1 caso) incluye los diagnósticos del entorno y de comunicación; el 7,7% (1 caso) incluye los diagnósticos de percepciones y de comunicación; y el 38,5 (5 casos) incluye el diagnóstico de entorno, de percepciones y de comunicación.

En el primer grupo, el de los modelos que incluyen los diagnósticos del entorno y de percepciones, se puede tomar como ejemplo el modelo formulado por Marston (1963), que plantea que el conocimiento detallado de la situación, exige la investigación del entorno, el estudio de la opinión pública (diagnóstico del entorno) y el análisis en profundidad de las opiniones, actitudes y percepciones de los públicos sobre la organización (diagnóstico de percepciones). La aplicación conjunta de estas auditorías permite a los profesionales de las relaciones públicas, a partir de la identificación de los públicos estratégicos de la organización (jerarquización en función de la identificación de temas), analizar estos públicos para conocer sus opiniones sobre los temas que la organización considera relevantes, y sus percepciones sobre la misma. De este modo, los profesionales de las relaciones públicas, como función organizacional, pueden identificar a los públicos estratégicos a partir de una combinación de criterios: en función de sus opiniones sobre el tema y en función de sus percepciones sobre la organización.

En el segundo grupo, el de los modelos que incluyen los diagnósticos del entorno y de comunicación, hallamos el modelo de Newsom *et al.* (2000) que, de forma sintética hace alusión a la definición de los temas, los públicos y los canales (diagnósticos del entorno y de la comunicación). El empleo de estas auditorías, en el caso concreto del modelo de Newsom *et al.*, facilita a los profesionales de las relaciones públicas, en cuanto función organizativa estratégica, la jerarquización de los públicos en función de la identificación de temas, y su investigación para conocer los soportes utilizados en el proceso comunicativo bidireccional entre estos colectivos y la organización y poder valorar su eficacia. No obstante, los autores no hacen hincapié en el examen de los públicos para saber si los mensajes enviados por la organización les llegan de forma adecuada. Por lo tanto, según este modelo, las relaciones públicas pueden analizar e identificar a los públicos a partir de una combinación de criterios: la identificación de los públicos importantes vinculados a los temas que la organización considera relevantes o prioritarios y la identificación en función de los soportes aplicados en el proceso comunicativo.

En el tercer grupo, el de los modelos que combinan la investigación para la elaboración de los diagnósticos de percepciones y comunicación, solo se encuentra el modelo elaborado por Fita Trias (1999), que menciona el análisis de identidad, las auditorías de comunicación interna y externa y la investigación del mapa de percepciones. La implementación conjunta de estas auditorías, en el caso específico del modelo de Fita Trias (1999), posibilita que los profesionales de las relaciones públicas investiguen a los públicos (internos y externos) de la organización para conocer los canales empleados en el proceso de comunicación bidireccional entre estos y la organización y puedan valorar no solo su eficacia, sino también si los mensajes de la organización les llegan de forma adecuada. Además ofrece información sobre las percepciones de los públicos (internos y externos) acerca de la organización. Así pues, los profesionales de las relaciones públicas, como función estratégica, pueden identificar a los públicos a partir de una combinación de criterios: los soportes utilizados en la comunicación entre ambas partes, la recepción de los mensajes por parte de los públicos y la percepción que estos tienen de la organización.

En el último grupo, el de los modelos que incluyen los diagnósticos del entorno, de percepciones y de la comunicación, se encuentra el modelo formulado por Oliver (2001) que, de forma resumida, propone el examen del entorno comunicacional (interno y externo), de la percepción de los *stakeholders* y de los canales. El modelo de Chaves (1966), que plantea la monitorización del entorno, la investigación de los públicos y sus opiniones y actitudes respecto a la organización y el análisis de los canales de comunicación por los que se ha establecido la relación entre la organización y los públicos. El modelo elaborado por Matilla (2007) presenta la investigación del entorno para la identificación de temas vigentes y emergentes, la auditoría de percepción para conocer las opiniones y actitudes de los públicos sobre los temas y su valoración sobre la organización (identidad corporativa, cultura corporativa y imagen corporativa) y la auditoría de comunicación para conocer el estado de las comunicaciones de los públicos y con los públicos. La aplicación de esta investigación y estas auditorías permite a los profesionales de las relaciones públicas, en cuanto función estratégica, jerarquizar los públicos en función de los temas que identifica la organización. Asimismo, estas auditorías permiten a las relaciones públicas analizar a

los públicos para saber cómo estos colectivos perciben a la organización y a la vez conocer los soportes utilizados en el proceso comunicativo bidireccional entre estos y la organización, poder valorar su eficacia y averiguar si los mensajes enviados por la organización les llegan de forma efectiva.

Por tanto, a través de estos modelos, los profesionales de las relaciones públicas pueden identificar a los públicos a partir de una combinación de criterios: su vinculación con los temas contemplados por la organización como relevantes o prioritarios, sus opiniones sobre los temas identificados, sus percepciones sobre la organización, los soportes empleados en el proceso comunicativo y la recepción de los mensajes de la organización.

A nuestro juicio, este tipo de modelos agrupados en la cuarta categoría en los que la identificación y el análisis de los públicos combinan varios criterios, facilita a los profesionales de las relaciones públicas implementar el estudio de los públicos de la organización, no de una manera fragmentaria y específica, sino de una forma general e integral. Así, estos profesionales pueden conocer e identificar los públicos de la organización de una manera más precisa, y por consiguiente, más estratégica, dado que esta identificación se basa en los resultados del análisis de estos colectivos (datos empíricos) y aporta un mayor volumen de información para el proceso de toma de decisiones en las relaciones públicas y la gestión estratégica de la comunicación entre las organizaciones y sus públicos.

Señalamos, asimismo, que las auditorías para el diagnóstico de la comunicación no aparecen en el análisis de los modelos expuestos de forma aislada. Tal hecho nos permite aventurar que los autores de la disciplina ya no se conforman con analizar a los públicos para conocer únicamente los soportes utilizados en el proceso comunicativo bidireccional entre estos y la organización, ni con la valoración de su eficacia, ni en conocer si los mensajes les llegan de forma adecuada, sino que plantean el estudio de los públicos de una forma más amplia. Esto supondría una mayor conciencia de la función estratégica de la investigación de estos grupos en la planificación estratégica de las relaciones públicas.

### 3.4. Ideas clave del capítulo

1. En la literatura de la disciplina, la investigación de los públicos en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas se considera un aspecto de suma importancia. Tras haber revisado los principales modelos de investigación y auditorías de relaciones públicas, observamos que el estudio de los públicos es una de las tareas imprescindibles para el establecimiento de un diagnóstico concreto y exacto. Este análisis es clave para conocer qué opinan, qué piensan y cómo se comunican los públicos en



proceso relacional, y permite además la identificación de estos colectivos mediante criterios precisos

2. Los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas tienen en cuenta a los públicos y su análisis en la etapa de investigación de forma predominante. La expresión «públicos» de manera explícita aparece con frecuencia. No obstante, cabe señalar la prevalencia de modelos analizados que aluden a ellos de manera implícita, mediante una variedad de vocablos, como por ejemplo « el público», «opinión pública», «entorno», «imagen», «públicos clave», «públicos importantes», «públicos estratégicos» o «*stakeholders*».
3. En los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, el análisis y la identificación de los públicos en la etapa de investigación se desarrolla de diversas maneras, sin que exista ninguna predominante. Unos modelos se refieren a este análisis e identificación como el estudio general de los públicos, sin hacer mención a ninguna auditoría en concreto. Otros, remiten al empleo de una única auditoría específica. Y algunos, resuelven el estudio y la identificación de estos colectivos mediante la aplicación de dos o más auditorías específicas.
4. En la disciplina, la aplicación conjunta de diversos tipos de auditorías en la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas no es preponderante en el estudio de los públicos destinado a su identificación

# Conclusiones del marco teórico

## CONCLUSIÓN 1

**Tras el punto de inflexión que significó introducir la investigación para la identificación y el estudio de los públicos en el ámbito de las relaciones públicas (que pasaron a considerarse de actores pasivos a sujetos activos en el proceso comunicativo), los modelos posteriores al bidireccional simétrico (Grunig y Hunt, 1984) analizados no han producido cambios relevantes ni significativos en la forma de entender estos colectivos en la disciplina.**

Con la implantación de la investigación científica, no solo cambió la manera de concebir a los públicos (que pasaron de considerarse grupos sociales pasivos a actores activos), sino que también se amplió, pues se reconoció su capacidad para influir en los objetivos de las organizaciones, tal como se ha expuesto en el capítulo 1 («Los públicos en las perspectivas teóricas de las relaciones públicas»).

A este cambio de conceptualización se añade la idea de que los públicos poseen la capacidad para impulsar estrategias comunicativas en función de sus propios intereses, con el fin de conseguir un acuerdo en los puntos en que entran en conflicto con la organización.

También se diversifica la valoración de estos colectivos, pues se comprende que, dentro del intercambio relacional con la organización, estos actores sociales orientan sus destrezas comunicativas hacia la búsqueda de posibles alianzas que respondan a sus propias percepciones, expectativas y objetivos.

Pese a estas nuevas aportaciones, observamos que, además de la noción de colectivos activos con capacidad de influir en los objetivos organizacionales, las nuevas perspectivas de estudio en las relaciones públicas no han cambiado de manera contundente y significativa la forma de considerar los públicos.

## CONCLUSIÓN 2

**En las relaciones públicas vinculadas a las organizaciones, la concepción de públicos predominante es la de grupos específicos identificados a partir de ciertos criterios de segmentación.**

Ha quedado de manifiesto en el capítulo 2 («Concepción y clasificación de los públicos en las relaciones públicas») que estos actores sociales deben ser identificados e investigados con el fin de gestionar estratégicamente la relación entre estos y las organizaciones.

## CONCLUSIÓN 3

**En la literatura analizada, el análisis y la identificación de los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas se considera un aspecto clave en el proceso de toma de decisiones de la estrategia comunicativa que se pone en práctica para gestionar la relación entre las organizaciones y sus públicos. No obstante, no es prevalente la investigación de estos colectivos de forma integral en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas analizados.**

En el capítulo 3 («Los públicos en la etapa de investigación de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas») se ha demostrado que, en los modelos de auditoría de relaciones públicas o en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, el

examen y la identificación de los públicos se considera una tarea importante en el proceso de toma de decisiones de la estrategia comunicativa que se pone en práctica para gestionar la relación de estos colectivos con la organización. A pesar de reconocer la importancia de la investigación, en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas analizados no se contempla una investigación integral de estos colectivos, pues en la disciplina son diversas las formas en que los autores entienden el análisis de los públicos.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA

Andrea Oliveira Dos Santos

Dipòsit Legal: T. 62-2013

## PARTE 2

# Estudio empírico



## CAPÍTULO 4

# Objetivos, hipótesis y metodología del estudio empírico

En este capítulo haremos una breve descripción del sector energético español para contextualizar el *corpus* de investigación. A continuación adaptaremos los objetivos de la tesis doctoral a la investigación empírica y definiremos las hipótesis del trabajo de campo. Finalmente abordaremos la metodología empleada para llevar a cabo el estudio empírico.

### 4.1 Contexto del sector de las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España

La producción, la distribución, el transporte y el suministro de energía son actividades estratégicas para el funcionamiento y el desarrollo competitivo y económico de cualquier país. Las fuentes de energía comerciales más utilizadas en el mundo son el petróleo, el gas natural, el carbón, la energía



hidráulica y la nuclear. Actualmente, estos tipos de energía responden mejor a las necesidades energéticas de la humanidad, por su disponibilidad y por los costes de la producción de energías renovables. Desde el punto de vista comercial, las denominadas energías renovables –*hidráulica, eólica solar, geotérmica, marina y biomasa*– cuantitativamente tienen hoy una importancia relativa (salvo la hidráulica y la eólica), pero a medida que se vayan agotando las reservas de las energías fósiles, desempeñarán un papel cada vez más importante.

El mercado energético español es muy complejo y se caracteriza por su dependencia de las importaciones para la provisión de energía. En este sentido, España es un país con reservas energéticas muy limitadas, las reservas de petróleo son escasas y la producción insuficiente para cubrir las necesidades del mercado interior. Pese a la existencia de yacimientos de gas natural, lo cierto es que la producción de gas natural tampoco es significativa en el territorio español. La producción de uranio natural en territorio español es moderada y no logra cubrir las necesidades energéticas nacionales. Asimismo, la generación de energías renovables, sobre todo la hidroeléctrica y la eólica, se ha incrementado en los últimos años, aunque su producción aún es baja. Solamente las reservas de carbón son relativamente abundantes, pero su extracción es muy costosa y no resulta competitiva en una sociedad globalizada. El sistema energético español se caracteriza por una elevada dependencia exterior. Según el Instituto para la Diversificación y el Ahorro de Energía (IDAE)<sup>79</sup>, en 2008, España dependió de las importaciones energéticas para satisfacer el 78,4% de sus demandas. De acuerdo con los datos oficiales de este mismo Instituto, recogidos hasta el 30 de noviembre de 2011, la energía consumida en España procedía de distintas fuentes: el 45% de la energía consumida provenía del petróleo, el 22,3%, del gas natural; el 11,7%, de la energía nuclear; el 11,6%, de las renovables, entre las que la eólica supuso un 2,8%, la hidráulica un 2,1% y la biomasa un 3,8%; y un 9,7% del carbón<sup>80</sup>.

Dentro del sector energético general, el estudio empírico se ha centrado en las empresas de energía eléctrica y de gas natural porque constituyen las principales fuentes que proveen el consumo energético de los hogares españoles. Según el Instituto para la Diversificación y el Ahorro de Energía (IDAE), en 2010, la energía eléctrica supuso un 35,1% de la estructura del consumo de energía total en los hogares españoles<sup>81</sup>, mientras que el gas natural representó un 24,9%.

#### 4.1.1. La energía eléctrica en España

La energía eléctrica se genera en centrales hidroeléctricas, centrales térmicas convencionales, centrales de biomasa, centrales térmicas de ciclo combinado<sup>82</sup>, centrales nucleares, centrales eólicas

---

<sup>79</sup> El Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía, IDAE, es una Entidad Pública Empresarial, adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Turismo a través de la Secretaría de Estado de Energía, de quien depende orgánicamente.

<sup>80</sup> Datos obtenidos en <<http://www.idae.es/index.php/id.481/mod.pags/mem.detalle>>, [consulta realizada en enero de 2012]

<sup>81</sup> El Instituto para la Diversificación y el Ahorro de la Energía, IDAE, es una Entidad Pública Empresarial, adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Turismo a través de la Secretaría de Estado de Energía, de quien depende orgánicamente.

<sup>81</sup> Datos obtenidos en <<http://www.idae.es/index.php/id.481/mod.pags/mem.detalle>>, [consulta realizada en enero de 2012]

<sup>81</sup> Datos según las fuentes energéticas.

<sup>82</sup> Ciclo combinado es un sistema de generación de energía eléctrica a partir de dos ciclos termodinámicos.

o centrales termoeléctricas. Este tipo de energía posee una particularidad: la electricidad no puede almacenarse, de modo que es necesario producirla en función de la demanda existente.

El mercado eléctrico español es heterogéneo; según la Asociación Española de Industria Eléctrica (UNESA), de los 1.202 agentes<sup>83</sup> que operan en la generación y la distribución de energía eléctrica, solo cinco grandes empresas (Endesa, Iberdrola, Gas Natural Fenosa, E.ON-España, y HC Energía) producen y distribuyen poco más del 80% del total de la energía eléctrica de España, y su aportación en el año 2010 fue de un valor añadido bruto de 11.900 millones de euros, lo que supone alrededor de un 1,2% del producto interior bruto (PIB) del país. El resto de la energía eléctrica la producen empresas que se encuentran, bien en el régimen ordinario, bien en el régimen especial del sector (de energías renovables), y la distribuyen empresas de pequeño y medio tamaño. Asimismo, según la base de datos de la Comisión Nacional de Energía (CNE)<sup>84</sup>, los agentes que se dedican a la comercialización de energía eléctrica son 148.

El sector eléctrico español es un importante vector de empleo; según la Asociación Española de Industria Eléctrica (UNESA), en el año de 2010 generó un empleo total de más de 100.000 puestos de trabajo (incluidos los puestos de trabajo indirectos).

Otro aspecto destacable es que el sector eléctrico español ha experimentado un cambio significativo desde que, en el año 1998<sup>85</sup>, entrara en vigor la Ley 54/1997 del Sector Eléctrico, promulgada para garantizar la protección del medio ambiente, el suministro eléctrico, la calidad de dicho suministro y para garantizar que éste se realice al menor coste posible. Esta ley establece, entre otras disposiciones, la disociación entre las actividades reguladas (transporte y distribución) y las no reguladas (producción y comercialización). Asimismo, prohíbe que un agente que ejerce en el sistema actividades reguladas pueda realizar también actividades en régimen de competencia; unas y otras han de ser ejecutadas por empresas jurídicamente diferentes. Sin embargo, la ley permite que una empresa que realiza actividades reguladas y otra que lleva a cabo actividades no reguladas pertenezcan a un mismo grupo de empresas, y también que una misma sociedad lleve a cabo las dos actividades no reguladas, es decir, la generación y la comercialización. Pese a que las actividades no reguladas se desarrollan en régimen de libre competencia, están sometidas a autorización administrativa. Los organismos reguladores específicos del sector son: el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la Comisión Nacional de Energía (CNE), el Consejo de Seguridad Nuclear (CSN) y los Operadores del Sistema del Mercado de Electricidad.

Según la Asociación Española de Industria Eléctrica (UNESA), el número de agentes que componen la cadena del sistema eléctrico español es elevado. A grandes rasgos, los principales agentes son:

---

<sup>83</sup> Según base de datos del Operador del Mercado Ibérico de Energía - Polo Español (OMEL), que es la entidad responsable de la organización y la gestión de las subastas de compra y venta de energía eléctrica, denominadas CESUR (Contratos de Energía para el Suministro de Último Recurso). <<http://www.omie.es/inicio/informacion-de-agentes/miembros-del-mercado>> [consulta realizada en noviembre de 2010]

<sup>84</sup> <[http://www.cne.es/cne/contenido.jsp?id\\_nodo=458&&keyword=&auditoria=F](http://www.cne.es/cne/contenido.jsp?id_nodo=458&&keyword=&auditoria=F)> [consultada el noviembre de 2010]

<sup>85</sup> Hasta este año, el Gobierno era el responsable de fijar las tarifas eléctricas. Esta ley, establece la compra y venta de energía eléctrica mediante el sistema de subastas.

- **La Administración Pública**, que opera a través de los órganos de gestión económica y técnica, representados por la compañía Operadora del Mercado Español de Electricidad (OMEL) y la Red Eléctrica de España (REE), respectivamente. La Comisión Nacional de Energía (CNE), que es un órgano regulador del sistema.
- **Los productores de energía**, cuya función es la generación de energía.
- **Los productores de energía eléctrica del «régimen especial»**, titulares de instalaciones de potencia no superior a 50 MW, y que generan electricidad a partir de sistemas de cogeneración y energías renovables.
- **Las empresas distribuidoras**, empresas cuya función principal es la de distribuir la energía primaria, y desarrollar, operar y mantener las instalaciones necesarias para tal fin.
- **Las empresas comercializadoras**, empresas encargadas de vender energía a los consumidores finales.
- **Los consumidores**, que son los clientes finales, cuyo perfil lo constituyen los usuarios domésticos, y las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por último, cabe destacar que, hasta la aprobación del Real Decreto-ley 1/2012, de 27 de enero, las empresas productoras de energía eléctrica a partir de la cogeneración y las fuentes de energía renovables recibían incentivos económicos del Gobierno para construcción de nuevas instalaciones. Dichos incentivos perseguían reducir la dependencia energética española y fomentar el desarrollo energético sostenible dentro del marco de la Unión Europea.

#### 4.1 2. La energía del gas natural en España

El gas natural es en realidad una mezcla de gases de composición variable, aunque predomina el metano, procedente de la degradación de la materia orgánica. Su origen (ya sea asociado a yacimientos de petróleo o en yacimientos aislados) suele estar en las grandes profundidades del subsuelo, bien en tierra firme, bien bajo el mar.

La cadena de valor del gas natural la componen las siguientes actividades: extracción del gas almacenado, tratamiento del gas, licuefacción y transporte en forma de gas natural licuado o transporte como gas a través de gasoductos, almacenamiento y distribución hasta los puntos de consumo.

En España, pese a que constituye la segunda fuente de energía primaria, la producción de gas natural es insignificante. Según la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos (CORES) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo<sup>86</sup>, en el año 2011, del total de las 38.066 entradas de gas natural que hubo en España, medidas en gigawatios-hora (GWh), solo 44 GWh (0,115%) provinieron de la producción interior. Las restantes procedieron de la importación de gas natural licuado, 21.381 GWh (56,16%), de la importación de gas natural, 15.014 GWh (39,44%), y del tránsito de entrada, 1.626 GWh (4,27%). En este contexto 20 agentes distribuyen esta energía en territorio español, mientras que solo una empresa (Gas Natural Fenosa) se dedica también a la producción, según datos oficiales del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (ENEGAS)<sup>87</sup>. Según la base de datos de la Comisión Nacional de Energía (CNE)<sup>88</sup>, 69 agentes se dedican a la comercialización de gas natural.

Asimismo, de acuerdo con la Asociación Española del Gas (SEDIGAS), el sector gasista español es también un significativo motor de empleo; en el año 2011 generó más de 90.000 empleos (entre puestos de trabajo directos e indirectos) y su aportación fue de unos 5.000 millones de euros del valor añadido bruto, lo que representa el 0,5% del PIB español.

El sistema gasista español es también complejo y está regulado en gran medida por la Ley 34/1998, de 7 de octubre del Sector de Hidrocarburos, que estableció una serie de pautas comunes para todos los Estados miembros de la Unión Europea y cuyo objetivo fundamental era el de sentar las bases para la liberalización ordenada de los sectores gasistas. Esta ley ordena, entre otros aspectos, la regulación de las actividades de regasificación, el almacenamiento básico, el transporte y la distribución, de modo que, el aprovisionamiento y la comercialización de energía se desarrollan en un régimen de libre competencia. Asimismo, dentro de un mismo grupo empresarial es obligatoria la separación jurídica de las actividades reguladas y las actividades liberadas. Los organismos reguladores específicos del sector gasista son: el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la Comisión Nacional de la Energía (CNE) y la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos (CORES).

Además de los agentes anteriormente mencionados, los principales agentes del sector gasista son:

- **La Administración Pública**, a través del órgano de gestión técnica Enagás, que además es el único transportista de la red troncal primaria de gas natural.
- **Los productores**, que generan gas natural mediante su aprisionamiento.

<sup>86</sup> La Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos (CORES) es entidad encargada de llevar a cabo la inspección y control de las obligaciones de mantenimiento de existencias y de diversificación del suministro. Datos obtenidos en el Boletín de Estadístico de Hidrocarburos nº 170, enero de 2012 <<http://www.cores.es/esp/boletines/actual.html>>

<sup>87</sup> Enagás es el Gestor Técnico del Sistema Gasista y Transportista Único de la red troncal primaria de gas natural. Datos obtenidos en <[http://www.enagas.es/cs/Satellite?cid=1146230941438&language=es&pagename=ENAGAS%2FPage%2FENAG\\_pintarContenidoFinal](http://www.enagas.es/cs/Satellite?cid=1146230941438&language=es&pagename=ENAGAS%2FPage%2FENAG_pintarContenidoFinal)>

<sup>88</sup> <[http://www.cne.es/cne/contenido.jsp?id\\_nodo=458&&keyword=&auditoría=F](http://www.cne.es/cne/contenido.jsp?id_nodo=458&&keyword=&auditoría=F)>

- **Los transportistas**, cuyas actividades son la construcción, la operación y el mantenimiento de instalaciones de regasificación de gas natural licuado, y de transporte o abastecimiento básico de gas natural.
- **Los distribuidores**, que reparten el gas a los puntos de consumo.
- **Los comercializadores**, empresas que acceden a las instalaciones de terceros, adquieren el gas natural para su venta a los consumidores, o a otros comercializadores o para realizar tránsitos internacionales.
- **Los consumidores** que son los clientes finales, cuyo perfil lo constituyen usuarios domésticos y pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial y de servicios.

## 4.2. Objetivos e hipótesis del estudio empírico

Tal como se ha expuesto a lo largo de esta tesis doctoral, el estudio y la identificación de los públicos, como colectivos específicos que son afectados y pueden afectar a los objetivos de la organización, es un aspecto fundamental de la planificación estratégica de la comunicación y las relaciones públicas. Asumir la importancia de examinar estos grupos en el proceso de la toma de decisiones de la comunicación estratégica de las organizaciones, exige previamente considerarlos sujetos activos en el proceso comunicativo y relacional de influencia mutua, tanto para gestionar contradicciones, como para establecer alianzas entre los públicos y la organización.

En función de lo expuesto, plantearemos a continuación los objetivos e hipótesis de un trabajo de campo aplicado a las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras del sector eléctrico y gasista español.

### 4.2.1. Objetivo global

En función del objetivo general de esta tesis (analizar la importancia que las organizaciones otorgan a los públicos y al estudio de los mismos en la planificación estratégica de la comunicación y las relaciones públicas), hemos planteamos el objetivo general del estudio empírico:

**Analizar el modo en que los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España estudian los públicos en el proceso de toma decisiones comunicativas.**

#### 4.2.2. Objetivos específicos e hipótesis

Para alcanzar este objetivo, hemos establecido tres objetivos específicos, en consonancia con los tres objetivos específicos de la tesis:

Con relación al objetivo específico 1 de la tesis doctoral (determinar el grado de actividad o pasividad que se atribuye a los públicos (en cuanto colectivo) dentro del proceso relacional de influencia mutua con las organizaciones en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas) hemos establecido como objetivo específico A del estudio empírico vinculado al primer capítulo:

**Objetivo específico A:** Analizar el modo en que los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España consideran sus públicos en lo que respecta a su grado de pasividad o actividad como colectivo en el proceso de influencia mutua.

Al plantear este objetivo se pretende averiguar si los responsables de comunicación contemplan a los públicos como grupos que desempeñan una función comunicativa activa o pasiva, en la relación organización-público de influencia mutua.

De este modo, planteamos la siguiente hipótesis específica vinculada a este objetivo:

**Hipótesis 1.** Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España, consideran a los públicos grupos activos en el proceso comunicativo de influencia mutua de las organizaciones.

Por otro lado, en función del objetivo específico 2 de la tesis doctoral (dilucidar cuál es la concepción de público que predomina en el campo de la comunicación y las relaciones públicas), hemos planteado el objetivo específico B del estudio empírico, vinculado al segundo capítulo:

**Objetivo específico B:** Analizar qué concepción de públicos predomina en los departamentos de comunicación de empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España.

Con este objetivo pretendemos:

a) saber si los responsables de comunicación de empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España conciben a los públicos como grupos concretos, identificados a partir de un proceso de segmentación y con capacidad para influir en los objetivos de una organización, o si esta concepción está relacionada con los demás conceptos expuestos en el epígrafe 2.1 («La terminología asociada a la concepción de públicos en las relaciones públicas») de esta tesis doctoral y

b) si los responsables de comunicación tienen presente dicha concepción en el proceso de identificación y jerarquización de estos colectivos.

Con respecto a este objetivo específico, hemos planteado cuatro hipótesis:

**Hipótesis 2.** La concepción predominante de públicos en los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España es la de grupos específicos identificados a partir de un criterio de segmentación y con capacidad para afectar a los objetivos de las organizaciones.

**Hipótesis 3.** Los responsables de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican a los públicos en función de los diversos vínculos que mantienen con los grupos de su entorno.

**Hipótesis 4.** Los responsables de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España jerarquizan predominantemente los públicos en función de su cadena de negocio.

**Hipótesis 5.** Los esfuerzos comunicativos (mayor volumen de acciones de comunicación desarrolladas y mayor volumen de presupuesto destinado al área de comunicación) de los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España se concentran en sus públicos estratégicos.

Finalmente, a partir del objetivo específico 3 de esta tesis doctoral (analizar la identificación y la investigación de los públicos en la primera etapa del proceso de planificación estratégica de la comunicación y las relaciones públicas), hemos planteado el siguiente objetivo específico C del trabajo empírico, relacionado con el tercer capítulo:

**Objetivo específico C:** Analizar si los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican e investigan sus públicos en el proceso de planificación estratégica de relaciones públicas.

Con este objetivo se pretende saber si los responsables de comunicación investigan a los públicos de la organización en que desempeñan sus funciones y si dicha investigación sirve de base para su identificación en el proceso de toma de decisiones de comunicación. En función de este objetivo, hemos planteado otras tres hipótesis:

**Hipótesis 6.** Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican a

los públicos aplicando predominantemente criterios vinculados al diagnóstico del entorno (investigación de *issues* e investigación de opinión pública).

**Hipótesis 7.** Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España llevaron a cabo auditorías y acciones de investigación con sus públicos en los últimos dos años.

**Hipótesis 8.** Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España centraron las auditorías y las acciones de investigación en sus públicos estratégicos en los últimos dos años.

### 4.3. Metodología de la investigación empírica

En el desarrollo de la metodología de esta investigación se han seguido cuatro etapas:

1. Delimitación del *corpus* de la investigación y selección de la muestra.
2. Preparación del instrumento de medida.
3. Administración del cuestionario.
4. Codificación de los datos y resultados.

#### 4.3.1. El *corpus* de la investigación y la selección de la muestra

El objeto de estudio lo constituyen las empresas que se dedican a la producción, la distribución y la comercialización de gas natural y de energía eléctrica en España. Dada la complejidad y la heterogeneidad de sector delimitado, no hemos establecido ningún criterio de exclusión, ya que nos interesa obtener los resultados globales del sector. Así pues, el objeto de estudio de este trabajo empírico son las empresas que figuran en las base de datos de OMEL<sup>89</sup>, ENAGAS<sup>90</sup> y la CNE<sup>91</sup>. Hemos empleado este criterio para asegurarnos de que las empresas seleccionadas se encontraban en activo. Así, pues, el universo de la investigación es de 1284<sup>92</sup> empresas.

<sup>89</sup> OMEL <<http://www.omie.es/inicio/informacion-de-agentes/miembros-del-mercado>>

<sup>90</sup>ENAGÁS

<[http://www.enagas.es/cs/Satellite?cid=1146230941438&language=es&pagename=ENAGAS%2FPage%2FENAG\\_pintarContenidoFinal](http://www.enagas.es/cs/Satellite?cid=1146230941438&language=es&pagename=ENAGAS%2FPage%2FENAG_pintarContenidoFinal)>

<sup>91</sup> CNE <[http://www.cne.es/cne/contenido.jsp?id\\_nodo=363&&keyword=&auditoria=F](http://www.cne.es/cne/contenido.jsp?id_nodo=363&&keyword=&auditoria=F)>

<sup>92</sup> Como algunas de las empresas pertenecen tanto al sector de la energía gasista, como al de la eléctrica, el número del universo es inferior a la suma total de empresas que configuran ambos sectores.



Para determinar el tamaño de la muestra, y puesto que en las bases de datos anteriormente mencionadas no figuraba el contacto de todas las empresas, hemos optado por definir una muestra intencional no probabilística. La elección de la forma de muestreo, como destacan, Rubio y Varas (1997: 290), se establece en función de los objetivos de la investigación y los recursos económicos y humanos disponibles. A raíz de lo expuesto, hemos determinado como muestra 689 empresas, lo que representa un 53,66% del universo total de las empresas que componen el sector<sup>93</sup>.

#### 4.3.2. Preparación del instrumento de medida

En el trabajo de campo de la investigación empírica hemos adoptado una metodología cuantitativa, mediante la aplicación de una encuesta. Para realizar el estudio hemos optado por elaborar un cuestionario electrónico, desarrollado en función de la división de los objetivos específicos de la investigación. Para cada uno de los objetivos hemos preparado una serie de preguntas y opciones de respuesta, formuladas a partir de la revisión de la literatura realizada. El cuestionario elaborado consta de diez preguntas: tres cerradas, de elección única; una cerrada, de elección múltiple, y seis preguntas semicerradas. Una de las preguntas de caracterización de las empresas del sector también ha servido de filtro para asegurar que solo las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de gas natural y energía eléctrica responderían al cuestionario.

El cuestionario (véase Anexo I) tiene un formato genérico. Incluye una presentación y le siguen las preguntas para conocer las características fundamentales de las empresas investigadas, las preguntas centradas en los estudios de los públicos y un colofón (Rubio y Varas, 1997: 277-281 y Stacks, 2002: 185). Rubio y Varas (1997: 279) sugieren que los datos de clasificación estén el final de la encuesta. No obstante, los hemos puesto al inicio del cuestionario, pues, como ya se ha dicho, algunas preguntas han servido de filtro.

Para conocer el perfil de las empresas que han participado en la investigación de campo, diseñamos dos preguntas; una de ellas también tiene una función de filtro, para asegurarnos de que solo las empresas que habíamos delimitado como objeto de estudio participarían de nuestra encuesta.

La primera pregunta del cuestionario invitaba a señalar la actividad que desarrolla la empresa en la que el responsable de comunicación trabaja. Como posibles opciones de respuesta, propusimos: *Producción de energía, Distribución/Comercialización de energía, Ambas, Otras y Ninguna*. En el caso de que el encuestado contestara las opciones *Otras* y *Ninguna*, el sistema le enviaba a la última parte del cuestionario, donde encontraba el siguiente mensaje:

---

<sup>93</sup> A modo orientativo, en el caso de que hubiéramos definido una muestra probabilística, estimando una prevalencia del 50% y un nivel de confianza del 95%, el intervalo de confianza hubiera sido de 2,54.

Apreciado (a) Responsable de Comunicación

Esta encuesta está dirigida a los productores, distribuidores y comercializadores de energía.

Si desea recibir los resultados de la encuesta, envíe un correo electrónico a [andrea.oliveira@urv.cat](mailto:andrea.oliveira@urv.cat)

Gracias por su colaboración.

La segunda pregunta de la encuesta solicitaba al encuestado que indicara en qué área de sector energético desarrolla sus actividades la empresa en la que trabaja. Las opciones de respuesta eran: *Energías tradicionales, Energías renovables y Ambas (mixto)*.

A continuación planteamos una pregunta relativa al objetivo específico A de la investigación empírica, para saber si las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España consideran a los públicos sujetos activos o pasivos en el proceso relacional de influencia mutua, (pregunta tres del cuestionario): «**¿Qué objetivos principales/globales tiene su empresa al relacionarse/comunicarse con sus públicos? (Señale 3 opciones, como máximo)**».

Las opciones de respuesta se han basado en los propósitos que aparecen en las definiciones de relaciones públicas encontradas y en las tres perspectivas teóricas de las relaciones públicas que aparecen en el capítulo 1 de esta tesis doctoral. De este modo, hemos determinado tres opciones de respuesta de orientación persuasiva (enfoque asimétrico, que considera a los públicos colectivos pasivos en la relación de influencia mutua): *Crear una corriente de opinión favorable para la empresa, Comunicarse con los públicos para que estén en sintonía con los intereses de la empresa y Proyectar una imagen favorable de la empresa*. Y formulamos tres opciones de orientación de influencia mutua (enfoque simétrico, que considera a los públicos colectivos pasivos en la relación de influencia mutua): *Establecer una relación para prevenir posibles conflictos con los públicos, Crear un vínculo de colaboración mutua entre la empresa y sus públicos y Compartir ideas y valores entre la empresa y sus públicos*. Por último, también hemos formulado una opción de respuesta, *Comunicar las acciones y actividades de la empresa*, que lo mismo puede considerarse de orientación persuasiva (enfoque asimétrico) que de modelos comunicativos estratégicos de influencia mutua (enfoque simétrico).

A continuación, se han planteado cinco preguntas referentes al objetivo específico B, una relacionada con la diversidad terminológica existente alrededor del «sujeto receptor» en la disciplina y cuatro relacionadas con la clasificación de los públicos.

La pregunta relacionada con la diversidad terminológica (cuarta pregunta del cuestionario), **Para usted la idea de públicos de su empresa está ligada a...** (Señale 1 opción, la que más se aproxime a su punto de vista), se ha elaborado con base a la teoría de los círculos concéntricos formulada por Grunig (1989a) en consonancia con los diferentes términos hallados y analizados en las definiciones de relaciones públicas que hacen alusión a los «sujetos receptores» en la disciplina, tal como ha quedado expuesto el epígrafe 2.1.2 de esta tesis doctoral.

Como posibles respuestas hemos formulado una que hace alusión al concepto de «público», «opinión pública» e «interés público», materializada en la opción *La sociedad en general/la opinión pública*, pues estos tres términos hacen referencia a la población en general, no segmentada. Asimismo, hemos propuesto respuestas que traducen el concepto de «audiencia» a través de las opciones *La audiencia de los medios de comunicación* y *Grupos con características sociodemográficas comunes*, esta última inspirada en la teoría de los círculos concéntricos formulada por Grunig (1989a). Estas opciones de respuesta responden a la premisa de grupos identificables, segmentados a través de un criterio de uso de los medios de comunicación. A su vez, hemos confeccionado como opción de respuesta *Diversos grupos o colectivos concretos que tienen la capacidad de afectar a la empresa* para hacer referencia al término «públicos». Dicha opción refleja, por una parte, la idea de grupos identificados a partir de un proceso de segmentación, esto es, grupos y colectivos concretos, y por otra, la premisa de tener la capacidad de afectar la empresa, puesto que es un elemento recurrente en la conceptualización de los públicos en las relaciones públicas (Míguez González, 2010:47). Por último, para el término «entorno» hemos elaborado la opción de respuesta *Fuerzas múltiples y generales que pueden impactar en la empresa*, dado que este vocablo hace mención no a personas, sino a variables, fuerzas o elementos que afectan al funcionamiento de la organización. Por último, para el término «entorno» hemos elaborado la opción de respuesta *Fuerzas múltiples y generales que pueden impactar en la empresa*, dado que este vocablo hace mención no a personas, sino a variables, fuerzas o elementos que afectan al funcionamiento de la organización.

La pregunta relacionada con la clasificación de los públicos (quinta del cuestionario) pretende indagar sobre la identificación de los públicos de la organización, tarea que se ha expuesto en el epígrafe 2.3.1 «La identificación de los públicos de la organización» de esta tesis. En la elaboración de la pregunta se ha tomado como base el criterio de identificación «Posición en relación con el tipo de interés en la organización: mapa de públicos» del epígrafe 2.3.1.1 «En función de la posición que ocupan en relación con el tipo de interés en la organización: mapa de públicos», porque es uno de los instrumentos más antiguos y frecuentes de la disciplina y esta identificación permite estructurar a los públicos de forma global, y configurar el mapa o repertorio de públicos (Lacasa, 1998; Capriotti, 1999; Villafaña, 1993; França, 2004; Rojas, 2006; Matilla, 2007).

Así pues, se ha preguntado al encuestado: **«Para usted, ¿cuáles son los públicos de su empresa? (Señale todas las opciones que considere necesario)»**. En el diseño de las posibles respuestas nos hemos inspirado en el listado de públicos elaborado por Hendrix (2001) (véase el epígrafe 2.3.1.1 «En función de la posición que ocupan en relación con el tipo de interés en la organización: mapa de públicos» de esta tesis doctoral), y lo hemos adaptado al sector energético. De este modo, hemos optado por elaborar un listado más genérico, incluyendo la opción «otros» para evitar la resistencia del encuestado a responder un gran número de opciones. A raíz de lo explicado, se han formulado las siguientes opciones de respuesta:

- *Empleados.*
- *Usuarios domésticos/familiar.*
- *Usuarios empresas/industrial.*

- *Periodistas.*
- *Sindicatos.*
- *Proveedores.*
- *Accionistas/inversores.*
- *Grupos ecologistas.*
- *Distribuidor/intermediario.*
- *Colaboradores/partners.*
- *Administración pública.*
- *Asociaciones empresariales.*
- *Comunidad local.*
- *Entidades sociales, culturales y educativas.*
- *Opinión pública en general*
- *Otros (por favor, especifique).*

Asimismo, también se ha elaborado otra pregunta vinculada a la clasificación de los públicos, (sexta pregunta del cuestionario), relacionada directamente con el proceso de jerarquización de los públicos, presentado en el epígrafe 2.3.2 «Jerarquización de los públicos: el grado de importancia para la organización» de esta tesis doctoral. Para confeccionar esta pregunta se ha tomado como base dicho epígrafe, cuya premisa fundamental es la priorización de los esfuerzos realizados por la organización a la hora de comunicarse con sus públicos, es decir, la selección de los públicos según el grado de importancia (Ugeux, 1973; Varey, 1997; Capriotti, 1999; Harrison, 2002; França, 2004; Newsom et al., 2004; Matilla, 2007).

De este modo, aplicando lo que acabamos de exponer al trabajo empírico, se le ha pedido al encuestado: **«Señale los públicos que usted considera clave/estratégicos para su empresa (Indique hasta 5 públicos, como máximo)».**

Para mantener una estructura estándar se han mantenido las mismas opciones de públicos que en la pregunta cinco:

- *Empleados.*
- *Usuarios domésticos/familiar.*
- *Usuarios empresas/industrial.*
- *Periodistas.*
- *Sindicatos.*
- *Proveedores.*
- *Accionistas/inversores.*
- *Grupos ecologistas.*
- *Distribuidor/intermediario.*
- *Colaboradores/partners.*
- *Administración pública.*
- *Asociaciones empresariales.*

- *Comunidad local.*
- *Entidades sociales, culturales y educativas.*
- *Opinión pública en general*
- *Otros (por favor, especifique).*

Con objeto de corroborar la coherencia en la elección de los públicos estratégicos referenciada en la pregunta anterior se plantearon dos preguntas. En la pregunta siete del cuestionario se requería al encuestado: **«Indique los públicos con los que su empresa ha desarrollado más acciones de comunicación en los últimos 2 años (Señale hasta 5 opciones, como máximo)»**. En la pregunta ocho de la encuesta se ha solicitado al responsable de comunicación: **«Indique a qué públicos su empresa ha destinado mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación en los últimos 2 años (Señale hasta 5 opciones, como máximo)»**. Estas preguntas se han basado en la premisa de que los recursos y las acciones comunicativas que las organizaciones llevan a cabo deben centrarse en sus públicos estratégicos (Capriotti, 1999:172).

También se ha mantenido el mismo el listado de públicos que la pregunta cinco:

- *Empleados.*
- *Usuarios domésticos/familiar.*
- *Usuarios empresas/industrial.*
- *Periodistas.*
- *Sindicatos.*
- *Proveedores.*
- *Accionistas/inversores.*
- *Grupos ecologistas.*
- *Distribuidor/intermediario.*
- *Colaboradores/partners.*
- *Administración pública.*
- *Asociaciones empresariales.*
- *Comunidad local.*
- *Entidades sociales, culturales y educativas.*
- *Opinión pública en general*
- *Otros (por favor, especifique).*

Por último, para el objetivo específico C de la investigación empírica, se han formulado dos preguntas, una asociada a la investigación de los públicos y otra relacionada con los criterios de identificación de los públicos a partir de su investigación.

La novena pregunta del cuestionario está relacionada con los criterios utilizados por los responsables para identificar a los públicos de la organización. Para saber los criterios que los responsables de comunicación han empleado para identificar a los públicos de la organización, se

ha solicitado al encuestado: **«Señale cuáles son los aspectos importantes a la hora de identificar a los públicos de su empresa (Indique los 3 más importantes)».**

Según lo expuesto en el capítulo 3 de esta tesis doctoral, las opciones de respuesta están inspiradas en las auditorías e investigaciones de los públicos que constituyen la primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas, sistematizada por Cuenca (2010 y 2012), y recogida en el epígrafe 3.2 «Los públicos y los modelos de investigación en la planificación estratégica de relaciones públicas» de esta tesis doctoral.

De este modo, a partir de la investigación de *issues* que tiene como objeto identificar temas (establecidos o difundidos) políticos, sociales y económicos que pueden afectar a la organización y, en consecuencia, a la identificación de los públicos relevantes relacionados con estos temas, hemos diseñado las opciones: *Los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus públicos* y *La capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio de la empresa*. En función de la investigación de opinión pública, que persigue analizar las opiniones de los públicos respecto a temas identificados por la organización como prioritarios, se ha ofrecido la opción: *Los intereses y opiniones que los públicos comparten con la empresa*, pues para que la organización sepa si estos colectivos comparten opiniones e intereses con ella, es necesaria su investigación *a priori*. Y se ha aplicado esta lógica a las demás opciones de respuesta. Las tres primeras opciones de respuesta hacen referencia al diagnóstico del entorno. A raíz de las auditorías de percepciones de los públicos internos y de los públicos externos, cuyo objetivo es examinar cómo perciben y valoran la organización los públicos internos y externos, con el fin de elaborar el diagnóstico de percepciones, se ha añadido la opción: *El conocimiento o la imagen que los públicos tienen de la empresa*. Además, en función de las auditorías de comunicación interna y externa, cuyo objeto es verificar los flujos y soportes comunicativos y la recepción adecuada de los mensajes (diagnóstico de comunicación), se ha formulado la opción: *El volumen de comunicación que los públicos tienen con la empresa*. La opción de respuesta: *Las necesidades y expectativas que los públicos tienen en la empresa*, hace referencia a la auditoría de responsabilidad social corporativa (diagnóstico social), que busca determinar los compromisos sociales de la organización en función de las necesidades y expectativas de sus públicos. Además, se ha incluido la respuesta: *La relación que los públicos tienen con la empresa* porque el conjunto de auditorías específicas persigue analizar el estado de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, tal como sostiene Cuenca (2010:112). Por último, se estableció la opción de respuesta: *Otros (por favor, especifique)*.

Para concluir, la décima pregunta, relacionada con la investigación de los públicos, se ha elaborado sobre la base de la función estratégica que posee la investigación de los públicos en el proceso de toma de decisiones expuesto en el epígrafe 3.1.1.1 «La investigación como primera etapa de la planificación estratégica de las relaciones públicas» de esta tesis doctoral.

Así pues, para averiguar si los responsables de comunicación realizan algún tipo de investigación sobre los públicos de la organización en la que ejercen su labor, se les solicitó: **«Indique los públicos sobre los que su empresa ha realizado alguna investigación en los últimos 2 años (Señale todas las opciones que considere necesario)».**

Se han mantenido las mismas opciones de respuesta que para la pregunta 5:

- *Empleados.*
- *Usuarios domésticos/familiar.*
- *Usuarios empresas/industrial.*
- *Periodistas.*
- *Sindicatos.*
- *Proveedores.*
- *Accionistas/inversores.*
- *Grupos ecologistas.*
- *Distribuidor/intermediario.*
- *Colaboradores/partners.*
- *Administración pública.*
- *Asociaciones empresariales.*
- *Comunidad local.*
- *Entidades sociales, culturales y educativas.*
- *Opinión pública en general*
- *Otros (por favor, especifique).*

#### 4.3.3. Administración del cuestionario

El cuestionario se administró a través de un enlace *on-line* facilitado a los encuestados. Decidimos utilizar esta vía de administración de la encuesta después de considerar los beneficios y las limitaciones de la herramienta. Rubio y Varas (1997: 254-255) y Austin (2006: 207-208) señalan que los beneficios son: la inmediatez del envío y de la recolección de datos, los costes reducidos, la flexibilidad del método, la facilidad de alcance de los miembros de la muestra, la omisión del sesgo del entrevistador, la mayor sinceridad en las respuestas por parte de encuestado y el tiempo para reflexionar y responder las preguntas. Por el contrario, las principales desventajas de este tipo de administración que destacan los autores son: la baja tasa de respuesta, la capacidad de lectura y comprensión de encuestado, el acceso a Internet, el disponer de un ordenador y saber cómo funciona y la pérdida de formato o la imposibilidad de apertura o acceso a los archivos. Por ello, Rubio y Varas (1997: 254) declara que estos tipos de cuestionarios han de ser lo más sencillos, claros y breves posible.

Así pues, inicialmente el enlace del cuestionario fue difundido por cuatro asociaciones vinculadas al sector eléctrico y gasista de España: Asociación Española de la Industria Eléctrica (UNESA), Asociación Española del Gas (SEDIGAS), Asociación de Empresas Eléctricas (ASEME) y la Asociación de Productores de Energías Renovables (APPA) que nos solicitaron que se preservara el anonimato de los encuestados. Asimismo, estas asociaciones solicitaron que, en la medida de lo posible, las

opciones de respuesta fuesen cerradas y que la encuesta fuera lo más sintética posible –ya que una encuesta larga significaría el descenso espontáneo del número de respuestas obtenidas, lo cual afectaría a la representatividad de la muestra–, y añadieron que un número superior a diez preguntas molestaría en exceso a los socios participantes. Asimismo, la colaboración de las asociaciones estuvo condicionada a la promesa de que preserváramos la confidencialidad de la fuente de respuesta, para garantizar una mayor sinceridad y, en consecuencia, asegurar la calidad final de los resultados del trabajo de campo.

Los responsables de comunicación de las asociaciones UNESA, SEDIGAS, ASEME y APPA no difundieron el enlace del cuestionario de forma simultánea, pues las asociaciones aceptaron colaborar en la investigación en diferentes momentos. De este modo, la difusión del cuestionario se realizó entre enero de 2011 y junio de 2011.

UNESA y SEDIGAS realizaron el primer envío de correos electrónicos a los responsables de comunicación de las empresas asociadas en enero de 2011. En febrero de 2011 se solicitó a estas asociaciones que hicieran una segunda oleada de envíos y en mayo de 2011 se realizó un tercer envío. APPA realizó el primer envío de correos electrónicos a los responsables de comunicación de las empresas asociadas en marzo de 2011. En abril de 2011 se solicitó el segundo envío y en junio de 2011 se solicitó la realización del tercer y último envío. Asimismo, ASEME hizo el primer envío a las empresas asociadas en abril de 2011, el segundo en mayo 2011 y el tercero en junio de 2011. Como resultado de estos envíos se obtuvieron 62 respuestas, un 4,8 % del total del universo y un 9% de la muestra seleccionada.

Debido a que las respuestas obtenidas se consideraron insuficientes, entre julio y diciembre de 2011 se creó una base de datos extraída a su vez de la base de datos OMEL, ENEGAS y CNE, de la que se excluyeron las empresas que formaban parte de UNESA, SEDIGAS, ASEME y APPA. Cabe añadir que algunas de las empresas que configuraron la base de datos del estudio figuran en los listados de las asociaciones de empresas<sup>94</sup> que no colaboraron a en la difusión del enlace.

La difusión del enlace de la encuesta entre los responsables de comunicación que figuraban en la base de datos creada para tal fin, se llevó a cabo entre enero de 2012 y abril de 2012, por correo electrónico. Los pasos seguidos fueron los siguientes:

**Paso 1.** Envío del enlace de cuestionario por correo electrónico. En el mensaje se indicaba dónde se había conseguido el nombre y la dirección del encuestado y se garantizaba que las respuestas obtenidas serían totalmente anónimas.

**Paso 2.** Envío de un correo electrónico de agradecimiento después de cuatro, ocho y doce semanas del primer envío, en el que también se solicitaba amablemente al encuestado que aún no hubiera rellenado el cuestionario, que lo complimentara.

---

<sup>94</sup> ARPYDECAL <<http://www.arpdec.org/index.php/miembros.html>>;

Cogen España <<http://www.cogenspain.org/index.php/Asociados/>>; ASIF <<http://asif.org/listado-socios/>>; AEF

<<http://www.aefotovoltaica.com/>>; APREN Renovables <<http://www.apren.com/asociados.html>>;



En esta segunda acción se obtuvieron 53 respuestas, un 4,1% del total del universo y un 7,7% de la muestra seleccionada.

Así, el número total de respuestas obtenidas fueron 115. Sin embargo, en 21 casos se consideraron inválidos los cuestionarios, dado que las empresas donde los encuestados trabajaban no se dedicaban ni a la producción, ni la distribución, ni a la comercialización de energía. Finalmente, el estudio tiene una muestra de 94 responsables de comunicación del sector eléctrico y gasista de España.

Sobre las tasas de respuesta esperadas hay diversidad de opiniones, no obstante todas se mueven en un abanico bastante estrecho, a la par que subjetivo. Austin y Pinkleton (2006: 209) plantean la tasa de respuesta en un rango muy variable, pues puede oscilar entre el 1 y el 30%. Por tanto, podemos considerar que el nivel de respuestas obtenidas es adecuado, ya que los 94 responsables de comunicación que respondieron la encuesta representan el 13,7% de la muestra seleccionada y el 7,4% del *corpus* de investigación.

#### 4.3.4. Codificación de los datos y resultados

La información obtenida se procesó electrónicamente mediante el paquete estadístico del servicio de la página web de e-encuesta <<http://www.e-encuesta.com/>>, para su sistematización y análisis. Posteriormente, los datos se trasladaron al programa *Excel* para la construcción de los datos que presentaremos a continuación.

## CAPÍTULO 5

# Resultados del estudio empírico y comprobación de las hipótesis

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo de la investigación. Los resultados se mostrarán en forma de tablas, con los valores absolutos y el porcentaje.

### 5.1. Perfil general las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España

Para disponer de información sobre el perfil de las empresas investigadas se formuló una pregunta específica sobre las actividades desarrolladas, planteando tres opciones de respuesta: *producción de energía, distribución de energía/comercialización o mixta* y, asimismo, otra sobre la tipología de actividad desarrollada en el sector energético: *tradicional, renovables o mixto*.

Como se puede observar en la Tabla 8, en poco más de la mitad de los casos el perfil de las empresas participantes es el de distribuidoras o comercializadoras de energía (56,4%). Algo menos de la cuarta parte de las empresas (24,5%) se dedican a la doble actividad de producción y de distribución o comercialización de energía, mientras que un porcentaje inferior a la quinta parte (19,1%) se dedica solamente a la producción de energía.

<b>Señale qué actividad desarrolla la empresa donde usted trabaja</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>Distribución/comercialización de energía</i>	53	56,4%
<i>Ambas (Mixto)</i>	23	24,5%
<i>Producción de energía</i>	18	19,1%

Tabla 8. Perfil de las empresas, según la actividad. Elaboración propia.

Asimismo, como se puede apreciar en la Tabla 9, casi las tres cuartas partes de las empresas participantes desarrollan predominantemente sus actividades tanto en los sectores de las energías renovables como en las tradicionales (70,2%), mientras que un poco más del 20% (22,3%) se dedica exclusivamente al sector de las energías renovables, y un porcentaje marcadamente inferior, que no alcanza el 10% (7,4%), lo hace en el sector tradicional.

<b>Señale en qué área del sector energético desarrolla sus actividades la empresa donde usted trabaja</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>Ambas (Mixto)</i>	66	70,2%
<i>Energías Renovables</i>	21	22,3%
<i>Energías Tradicionales</i>	7	7,4%

Tabla 9 Perfil de las empresas según el sector. Elaboración propia

## 5.2. Nivel de actividad o de pasividad de los públicos

Para analizar el modo en que los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España consideran sus públicos en lo que respecta su grado de pasividad o actividad como colectivo en el proceso de influencia mutua (Objetivo específico A), se formuló una única pregunta en el cuestionario: «¿Qué objetivos principales/ globales tiene su empresa al relacionarse/comunicarse con sus públicos?», cuyo resultado se recoge a continuación.

### 5.2.1. Resultados

Como se puede observar en la Tabla 10, el mayor porcentaje de encuestados orientó sus respuestas hacia tres opciones de respuesta: *Crear un vínculo de colaboración mutua entre la empresa y sus públicos*, *Comunicar las acciones y actividades de la empresa*, y *Proyectar una imagen favorable de la empresa*; un 69,1% de los encuestados señaló cada una de las dos primeras y un 61,7%, la tercera.

Un porcentaje sensiblemente inferior a la mitad de los encuestados (41,5%) afirmó que uno de los objetivos globales de comunicación con los públicos era *Compartir ideas y valores entre la empresa y sus públicos*, mientras que un 34% señaló la opción: *Establecer una relación para prevenir posibles conflictos con los públicos*.

Por último, identificamos un porcentaje poco significativo de encuestados (6,4%) que afirmaron que *Crear una corriente de opinión favorable para la empresa* era uno de los principales objetivos de la empresa en la relación o la comunicación con sus públicos. El mismo porcentaje, un 6,4% señaló la opción: *Comunicarse con los públicos para que estén en sintonía con los intereses de la empresa*.

<b>¿Qué objetivos principales/ globales tiene su empresa al relacionarse/comunicarse con sus públicos? (Señale 3 opciones, como máximo)</b>			
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas	Porcentaje sobre respuestas
<i>Informar respecto de las acciones y actividades de la empresa</i>	65	69,1%	24,0%
<i>Crear un vínculo de colaboración mutua entre la empresa y sus públicos</i>	65	69,1%	24,0%
<i>Proyectar una imagen favorable de la empresa</i>	58	61,7%	21,4%
<i>Compartir ideas y valores entre la empresa y sus públicos</i>	39	41,5%	14,4%
<i>Establecer una relación para prevenir posibles conflictos con los públicos</i>	32	34,0%	11,8%
<i>Crear una corriente de opinión favorable para la empresa</i>	6	6,4%	2,2%
<i>Comunicarse con los públicos para que estén en sintonía con los intereses de la empresa</i>	6	6,4%	2,2%

Tabla 10. Objetivos globales de comunicación con los públicos. Elaboración propia

### 5.2.2. Discusión de los resultados y comprobación de las hipótesis

A raíz de los resultados obtenidos, si analizamos las opciones más señaladas, observamos que una de las opciones de respuesta corresponde a un propósito totalmente vinculado a la asimetría comunicativa (*Proyectar una imagen favorable de la empresa*) señalada por 61,7% de los encuestados; otra de las opciones corresponde a un propósito totalmente orientado a la simetría (*Crear un vínculo de colaboración mutua entre la empresa y sus públicos*), señalada por un 69,1% de los encuestados, y otra opción de respuesta no se orienta de forma contundente ni a la asimetría ni a la simetría (*Comunicar las acciones y actividades de la empresa*), y por tanto, podría catalogarla dentro de las prácticas asimétricas –si se vinculan al objetivo persuasivo de las relaciones públicas– o como movimientos estratégicos –si se contemplan desde la perspectiva del proceso de influencia mutua (señalada por un 69,1% de los encuestados)–. Estos datos nos llevan pensar que, pese a que es mayor el porcentaje de empresas que consideran a los públicos como colectivos o sujetos activos dentro del proceso comunicacional de influencia mutua con la organización, aunque también existe un porcentaje elevado de empresas que los consideran colectivos pasivos. A nuestro modo de ver, estos porcentajes son prácticamente equitativos, dado que la diferencia entre ambos (*Proyectar una imagen favorable de la empresa* y *Crear un vínculo de colaboración mutua entre la empresa y sus públicos*) es de tan solo un 7,4%.

Sin embargo, si se comparan estas opciones en conjunto con el resto de opciones de orientación asimétrica y simétrica, se observa que los propósitos cuya orientación es simétrica comprenden un porcentaje más elevado de respuestas. Las opciones exclusivamente asimétricas (*Crear una corriente de opinión favorable para la empresa* y *Comunicarse con los públicos para que estén en sintonía con los intereses de la empresa*) fueron señaladas, cada una de ellas, solamente por un 6,4% de los encuestados, mientras que un 41,5% y un 34% contestó esta pregunta con respuestas orientadas hacia un enfoque íntegramente simétrico (*Establecer una relación para prevenir posibles conflictos con los públicos* y *Compartir ideas y valores entre la empresa y sus públicos*, respectivamente). Esta diferencia se acentúa si se toma como base de análisis el porcentaje total de respuestas obtenidas. Las opciones cuyo propósito es eminentemente simétrico suman el 50,2% de las respuestas obtenidas, mientras que las opciones cuyo propósito es eminentemente asimétrico suman el 25,8%; esto significa que casi el doble de las respuestas obtenidas se orientan claramente hacia la consideración de los públicos como sujetos activos dentro del proceso comunicacional de influencia mutua con la organización, y un porcentaje notablemente inferior de respuestas orienta considerarlos como sujeto pasivos en el proceso.

Así, pues, en general, a raíz de los resultados y en función del análisis de los objetivos principales o globales que las empresas encuestadas se plantean al relacionarse o comunicarse con sus públicos, observamos una tendencia a considerar a los públicos como colectivos activos dentro del proceso comunicacional de influencia mutua con la organización, aunque un porcentaje ciertamente significativo también los considera sujetos pasivos en dicho proceso.

A partir de los resultados del estudio empírico, podemos afirmar que la hipótesis 1 ha sido PARCIALMENTE CONFIRMADA.

**Hipótesis 1:** *Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España, consideran a los públicos grupos activos en el proceso comunicativo de influencia mutua de las organizaciones.*

Los participantes en la encuesta no se decantan claramente por ninguna de las dos opciones, lo que nos permite aventurar que existe solo cierta tendencia a una concepción cercana a la simetría. Del mismo modo, observamos que existe cierta tendencia hacia contemplar a los públicos como grupos activos en el proceso comunicativo de influencia mutua de las organizaciones, aunque es notorio el porcentaje de encuestados que los considera sujetos pasivos.

Asimismo, los resultados obtenidos se alinean parcialmente con la literatura académica en este aspecto (Capítulo 1, Tabla 2). Como se puede observar en la Tabla 11, en el análisis de las definiciones de relaciones públicas, el objetivo de «influencia mutua» (que, en consecuencia, considera a los públicos colectivos activos) representa el porcentaje mayor, un 64,1% de las definiciones analizadas, mientras que un porcentaje muy inferior, el 17,6%, los contemplaba como sujetos pasivos en dicho proceso.

Esta mayor consideración de los públicos como sujetos activos también se observa en los resultados del estudio empírico. No obstante, a nuestro juicio, la diferencia porcentual del marco teórico en lo que concierne a la consideración «públicos/activos *versus* públicos/pasivos» en el proceso comunicativo y relacional de influencia mutua, que fue de casi del 50 puntos (46,5 puntos), es muy significativa, sobre todo si la comparamos con el resultado del estudio empírico (en este caso la diferencia es de 24,4 puntos). Así pues, observamos que en el marco teórico predomina con más contundencia la consideración de los públicos como colectivos activos en el proceso comunicativo de influencia mutua, mientras que en el estudio empírico la diferencia desciende aproximadamente a la mitad.

Cuadro comparativo: actividad vs pasividad de los públicos		
	Marco teórico	Estudio empírico
Activo	64,1%	50,2%
Pasivo	17,6%	25,8%

Tabla 11. Análisis de la actividad vs. la pasividad de los públicos. Cuadro comparativo entre el marco teórico y el estudio empírico. Elaboración propia

Por último, creemos que merece la pena destacar que un porcentaje muy inferior al 50% de los responsables de comunicación que han participado señala que el propósito de la empresa al relacionarse o comunicarse con sus públicos es: *Establecer una relación para prevenir posibles conflictos con los públicos*. Tal dato (34%) nos permite deducir que un poco más de un tercio de los encuestados consideran a los públicos actores sociales con habilidad suficiente como para

impulsar estrategias comunicativas en función de sus propios intereses, negociar con la organización en los espacios donde existen puntos de tensión conflictiva con ella, ya sea para intentar lograr la máximo de ventaja posible en la relación (Murphy, 1989 y 1991) o para encontrar un punto de beneficio mutuo (Dozier *et al.*, 1995).

### 5.3. Concepción de los públicos

Para analizar qué concepción de públicos predomina en los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España. (Objetivo específico B) se formularon unas preguntas cuyos resultados se exponen a continuación.

#### 5.3.1. Resultados

La primera pregunta vinculada a este objetivo se formulaba para averiguar a qué concepto se asocia a la idea de sujeto receptor en el proceso comunicacional (*Para usted la idea de públicos de su empresa está ligada a...*). En función de los resultados obtenidos (Tabla 12), se observa que casi la mitad de los encuestados señalaron la opción: *La sociedad en general/la opinión pública*. Por otro lado, una tercera parte de los encuestados respondió que en su empresa este concepto está relacionado con «*Diversos grupos o colectivos concretos que tienen la capacidad de afectar a la empresa*». Estas dos opciones representan la gran mayoría de las respuestas obtenidas: el 80,9% de las respuestas de los encuestados.

Por otra parte, con una diferencia significativa en relación con las dos primeras opciones, menos de una sexta parte de los participantes en la encuesta (13,8%) considera que la idea del sujeto receptor está relacionada con *Fuerzas múltiples y generales que pueden impactar en la empresa*.

Por último, un porcentaje irrelevante de los encuestados (5,3%) respondió a esta pregunta con las opciones: *Grupos con características sociodemográficas comunes* o *La audiencia de los medios de comunicación*.

<b>Para usted la idea de públicos de su empresa está ligada a...</b> <b>(Señale 1 opción, la que más se aproxime a su punto de vista)</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>La sociedad en general /la opinión pública</i>	45	49,7%
<i>Diversos grupos o colectivos concretos que tienen la capacidad de afectar a la empresa</i>	31	33,0%
<i>Fuerzas múltiples y generales que pueden impactar en la empresa</i>	13	13,8%
<i>Grupos con características sociodemográficas comunes</i>	3	3,2%
<i>La audiencia de los medios de comunicación</i>	2	2,1%

Tabla 12. Consideración del concepto «sujeto receptor» en el proceso comunicativo. Elaboración propia.

La segunda pregunta del cuestionario relacionada con este objetivo invitaba al encuestado a indicar cuáles son los públicos de su empresa (*Para usted, ¿cuáles son los públicos de su empresa?*).

Como se puede apreciar en la Tabla 13, un grupo de públicos ha sido identificado por un amplio número de empresas (alrededor de 70% o más). Este grupo de públicos lo forman la *administración pública* (89,4%), los *empleados* (89,4%) y los *usuarios domésticos/familiar* (80,9%). Igualmente componen este grupo de públicos *usuarios/domésticos, empresas/ industrial*, identificados por el 79,8% de los encuestados; *los periodistas*, señalados por un porcentaje muy similar de los participantes (78,7, %); *la opinión pública en general* (75,5%); *las asociaciones empresariales* (75,5%); *los proveedores* (75,5%), y; los *colaboradores partners*, identificados como públicos por el 69,1% de los encuestados.

Por otro lado, un segundo grupo de públicos ha sido identificado por un número inferior de empresas (entre el 50% y 30% de las empresas). Dentro de este grupo, poco menos de la mitad de los encuestados (47,9%) contestó tanto la opción *comunidad local*, como *entidades sociales, culturales y educativas*, mientras que los *accionistas/inversores* son públicos para el 44,7% de los encuestados. Asimismo, formarían parte de este grupo los *sindicatos* (41,5%) los *grupos ecologistas* (38,3%) y los *distribuidores* (30,9%).



<b>Para usted, ¿cuáles son los públicos de su empresa? (Señale todas las opciones que considere necesario)</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>Administración pública</i>	84	89,4%
<i>Empleados</i>	84	89,4%
<i>Usuarios Domésticos/familiar</i>	76	80,9%
<i>Usuarios Empresas/ industrial</i>	75	79,8%
<i>Periodistas</i>	74	78,7%
<i>Proveedores</i>	71	75,5%
<i>Opinión pública en general</i>	71	75,5%
<i>Asociaciones empresariales</i>	71	75,5%
<i>Colaboradores/partners</i>	65	69,1%
<i>Entidades sociales, culturales y educativas</i>	45	47,9%
<i>Comunidad local</i>	45	47,9%
<i>Accionistas/inversores</i>	42	44,7%
<i>Sindicatos</i>	39	41,5%
<i>Grupos ecologistas</i>	36	38,3%
<i>Distribuidor/intermediario</i>	29	30,9%

Tabla 13. Identificación de los públicos de la organización. Elaboración propia

La tercera pregunta del cuestionario asociada a este objetivo solicita al encuestado que indique los públicos que él considera clave o estratégicos para su empresa (*Señale los públicos que usted considera clave/estratégicos para su empresa*).

Como se puede observar en la Tabla 14, podemos identificar cuatro grupos de públicos estratégicos. En el primer bloque se encuentran los públicos estratégicos que fueron identificados por un gran número de empresas (entre el 65% y 75% de las empresas) como: los *empleados* (74,5%), la *administración pública* (72,3%), los *usuarios empresas/industrial* (69,1%) y los *usuarios domésticos/familiar* (68,1%).

Un segundo grupo de públicos estratégicos fue seleccionado por más de la mitad de los encuestados e incluye la *opinión pública en general* (53,2%) y también las *asociaciones empresariales*, que se consideran públicos estratégicos por un 52,1% de los encuestados.

Asimismo, un tercer bloque de públicos estratégicos para estas empresas (entre el 40% y 35% de los encuestados) lo forman los *periodistas*, señalados por un 40,4% de los encuestados, y los *accionistas/inversores*, que son uno de los colectivos estratégicos para un 36,2% de los participantes de la encuesta.

Finalmente, un grupo de públicos identificados como estratégicos por menos de la tercera parte de las empresas engloba *grupos ecologistas* (21,3%), *la comunidad local* (16%) y los *proveedores*

(10,6%). Igualmente compondrían este grupo de públicos los *distribuidores/intermediarios* (5,3%), los *colaboradores/partners* (4,3%) y los *sindicatos* (3,2%). La opción de respuesta *entidades sociales, culturales y educativas* no obtuvo ninguna puntuación en esta pregunta.

<b>Señale los públicos que usted considera clave/estratégicos para su empresa (Indique hasta 5 públicos, como máximo)</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>Empleados</i>	70	74,5%
<i>Administración pública</i>	68	72,3%
<i>Usuarios empresas/industrial</i>	65	69,1%
<i>Usuarios domésticos/familiar</i>	64	68,1%
<i>Opinión pública en general</i>	50	53,2%
<i>Asociaciones empresariales</i>	49	52,1%
<i>Periodistas</i>	38	40,4%
<i>Accionistas /inversores</i>	34	36,2%
<i>Grupos ecologistas</i>	20	21,3%
<i>Comunidad Local</i>	15	16,0%
<i>Proveedores</i>	10	10,6%
<i>Distribuidor/intermediario</i>	5	5,3%
<i>Colaboradores/partners</i>	4	4,3%
<i>Sindicatos</i>	3	3,2%
<i>Entidades sociales, culturales y educativas</i>	0	0,0%

Tabla 14. Identificación de los públicos estratégicos. Elaboración propia.

La cuarta pregunta del cuestionario vinculada a este objetivo pedía al encuestado que indicara los públicos con que la empresa había desarrollado más acciones de comunicación en los últimos dos años. (*Indique los públicos con los que su empresa ha desarrollado más acciones de comunicación en los últimos 2 años*).

Como se puede observar en la Tabla 15, del total de los 94 responsables de comunicación participantes en la encuesta, 79,8% señalaron la opción *administración pública*, que es claramente el público con el que las empresas han realizado más acciones de comunicación en los últimos dos años.

Otro grupo de públicos fue señalado por un alto número de encuestados (entre el 60% y 70% de los encuestados), el que engloba a los *usuarios domésticos/familiar* (69,1%), *usuarios empresas/industrial* (67%) y los *empleados* (63,8%).

Poco menos de la mitad de los encuestados (48,9%) afirmó que en los últimos dos años habían desarrollado más acciones de comunicación destinadas a los *periodistas*, que constituye el quinto colectivo más señalado, mientras que el 47,9% señaló la opción *opinión pública en general*.

Por último, un grupo de públicos fue señalado por menos de la tercera parte de los encuestados: el de los *accionistas/inversores* (27,7%). El mismo porcentaje de encuestados, (27,7%), señaló la opción *comunidad local* como respuesta. Un 21,3% de los responsables de comunicación afirmó que habían desarrollado más acciones de comunicación en los últimos dos años para las *asociaciones empresariales*, y los 39 casos que señalaron la opción *sindicatos* representan el 13,8% de los encuestados. La opción de respuesta *proveedores* fue elegida también por un 13,8% de los participantes. El 6,4% señaló tanto la opción *entidades sociales, culturales y educativas* como *colaboradores/partners* a esta pregunta. Los *distribuidores/intermediarios* fueran señalados por solo un 2,1% de los encuestados. La opción de respuesta *grupos ecologistas* no obtuvo ninguna puntuación en esta pregunta.

<b>Indique los públicos con los que su empresa ha desarrollado más acciones de comunicación en los últimos 2 años (Señale hasta 5 opciones, como máximo)</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>Administración pública</i>	75	79,8%
<i>Usuarios fomésticos/familiar</i>	65	69,1%
<i>Usuarios empresas/industrial</i>	63	67,0%
<i>Empleados</i>	60	63,8%
<i>Periodistas</i>	46	48,9%
<i>Opinión pública en general</i>	45	47,9%
<i>Comunidad local</i>	26	27,7%
<i>Accionistas /inversores</i>	26	27,7%
<i>Asociaciones empresariales</i>	20	21,3%
<i>Proveedores</i>	13	13,8%
<i>Sindicatos</i>	13	13,8%
<i>Entidades sociales, culturales y educativas</i>	6	6,4%
<i>Colaboradores/partners</i>	6	6,4%
<i>Distribuidor/intermediario</i>	2	2,1%
<i>Grupos ecologistas</i>	0	0,0%

Tabla 15. Identificación de los públicos vs. volumen de acciones de comunicación. Elaboración propia

La última pregunta vinculada con este objetivo solicitaba al encuestado que indicara los públicos a los que la empresa había destinado un mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación en los últimos dos años (*Indique a qué públicos su empresa ha destinado mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación en los últimos 2 años*).

Como se puede observar en la Tabla 16, se establecen tres grupos de públicos señalados por las empresas como destinatarios del mayor volumen de presupuesto en acciones de comunicación. El primer grupo, elegido por un alto porcentaje de las empresas (entre los 70% y 60% de las

encuestados), está formado por los *usuarios domésticos/familiar* (70,2%), los *usuarios empresas/industrial* (69,1%), los *periodistas* (61,7%) y la *administración pública* (61,7%).

Un porcentaje inferior de encuestados (alrededor del 50%) señaló que los *empleados* son uno de los públicos a los que se destina mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación (55,3%). Y la *opinión pública* en general obtiene la quinta posición en cuanto a volumen de presupuesto de comunicación que se le destina, (47,9%).

El tercer bloque de públicos fue señalado por menos de la tercera parte de los responsables de comunicación. Así, un 21,3% de los encuestados afirmó destinar el mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación a las *asociaciones empresariales*, mientras que 20,2% señaló el público *comunidad local*, y el mismo porcentaje (un 20,2%) señaló *las entidades sociales, culturales y educativas*. La opción *accionistas /inversores* fue señalada por el 13,8% de los responsables de comunicación de las empresas. Un porcentaje muy bajo (6,4%) de los encuestados indicó que tanto los *proveedores* como los *colaboradores/partners* eran los públicos a quienes habían destinado mayor presupuesto de comunicación en los últimos dos años. Las demás opciones (*sindicatos/grupos ecologistas/distribuidor/intermediario*) no obtuvieron ninguna puntuación en esta pregunta.

<b>Indique a qué públicos su empresa ha destinado mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación en los últimos 2 años (Señale hasta 5 opciones, como máximo)</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>Usuarios domésticos/familiar</i>	66	70,2%
<i>Usuarios empresas/industrial</i>	65	69,1%
<i>Periodistas</i>	58	61,7%
<i>Administración pública</i>	58	61,7%
<i>Empleados</i>	52	55,3%
<i>Opinión pública en general</i>	45	47,9%
<i>Asociaciones empresariales</i>	20	21,3%
<i>Comunidad local</i>	19	20,2%
<i>Entidades sociales, culturales y educativas</i>	19	20,2%
<i>Accionistas/inversores</i>	13	13,8%
<i>Proveedores</i>	6	6,4%
<i>Colaboradores/partners</i>	6	6,4%
<i>Sindicatos</i>	0	0,0%
<i>Grupos ecologistas</i>	0	0,0%
<i>Distribuidor/intermediario</i>	0	0,0%

Tabla 16. Identificación de los públicos vs. volumen presupuestario en comunicación. Elaboración propia

### 5.3.2. Discusión de los resultados y comprobación de hipótesis

La discusión de los resultados obtenidos y la comprobación de las hipótesis relacionadas con este objetivo específico se abordarán a partir de cuatro aspectos:

- a) La diversidad terminológica que gira alrededor del sujeto receptor.
- b) La identificación de los públicos de la organización.
- c) La jerarquización de los públicos de la organización.
- d) La existencia de una relación entre los públicos estratégicos y el mayor esfuerzo comunicativo (acciones y presupuesto) destinado a ellos.

#### 5.3.2.1. La diversidad terminológica

La primera cuestión que se abordará en el análisis es la diversidad terminológica que gira alrededor del sujeto receptor. En función de los resultados globales obtenidos, se observa que el porcentaje mayoritario de encuestados (67%) no asocia el sujeto receptor en el proceso comunicativo al concepto de públicos como grupos identificados a partir de un proceso de segmentación de la población en general y con capacidad de afectar la empresa, puesto que un 47,9% de los encuestados respondió a esta pregunta las opciones: *la sociedad en general /opinión pública*; un 13,8% respondió *fuerzas múltiples y generales que pueden impactar a la empresa*; un 2,1% de los participantes de la encuesta respondió: *la audiencia de los medios de comunicación* y; un 3,2 % respondió *grupos con características sociodemográficas comunes*. Estos datos no dejan de sorprendernos, principalmente si los comparamos con los resultados obtenidos en el objetivo específico A<sup>95</sup> para el que habíamos identificado una tendencia en el sector a considerar los públicos como grupos activos en el proceso comunicativo de influencia mutua. El hecho de que casi el 50% de los encuestados vincule el sujeto receptor del proceso comunicativo a un colectivo masificado y general, nos hace sospechar que existe cierta incoherencia o confusión en la forma en que los encuestados entienden a estos colectivos, al menos desde un punto de vista conceptual. Asimismo, a partir de la confrontación de estos datos, podríamos aventurar que la opción *comunicar las acciones y actividades de la empresa* podría interpretarse, en este estudio en concreto, no como una acción estratégica, sino como una forma de persuasión de estos colectivos.

En segundo lugar, basándonos en las opciones más señaladas por los encuestados *diversos grupos o colectivos concretos que tienen la capacidad de afectar a la empresa* (33%) y *la sociedad en general /opinión pública* (47,9%), identificamos una clara dicotomía en la concepción de los públicos en el sector. Por un lado, existe una concepción del sujeto receptor más antigua, vinculada a la pasividad de los públicos, la asimetría y las audiencias masivas, y, por otro, una concepción más contemporánea que entiende el sujeto receptor del proceso comunicativo como colectivos

---

<sup>95</sup> Los resultados muestran que los propósitos de mutua influencia (que considera a los públicos como colectivos activos) suman el 50,2% de las respuestas obtenidas, mientras que los propósitos persuasivos (que considera a los públicos como colectivos pasivos) suman el 25,8% de las respuestas.

específicos y activos, con capacidad para influir en los objetivos de la organización. Así pues, en general, nos parece que podríamos hablar de dos perfiles de responsables de comunicación: uno que concibe los públicos como grupos identificados a partir de un proceso de segmentación y, por tanto, de una naturaleza más estratégica y actual; y otro que entiende los públicos como un colectivo masivo, de difícil identificación, como la sociedad en general, y de una naturaleza menos estratégica y más tradicional.

A partir de los resultados del estudio podemos afirmar que la hipótesis 2 ha sido TOTALMENTE REFUTADA.

**Hipótesis 2.** *La concepción predominante de públicos en los departamentos de comunicación de empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España es la de grupos específicos identificados a partir de un criterio de segmentación y con capacidad para afectar a los objetivos de las organizaciones.*

Como se ha podido comprobar en la exposición de los resultados, no existe una concepción predominante de públicos en los departamentos de comunicación, sino que hay una dicotomía de concepciones: una, más actual, que entiende los públicos como grupos específicos con capacidad para influir en los objetivos de la organización, y otra, más antigua, que entiende los públicos como la opinión pública generalizada. De este modo se refuta totalmente la hipótesis 2.

Los resultados de la encuesta realizada a los responsables de comunicación se relacionan con la literatura académica recopilada en este trabajo (Capítulo 2). Por un lado, se alinean en el análisis del objeto de estudio, ya que en las definiciones de relaciones públicas (Tabla 3) se ha detectado una gran diversidad de términos y conceptos que aluden al sujeto receptor y esa variedad de conceptos también se encuentra en las respuestas facilitadas por los encuestados.

Por otro lado, no existe concordancia entre los planteamientos teóricos realizados y los resultados de la encuesta. En la Tabla 17 se observa que en las definiciones analizadas el mayor porcentaje (un 60%) indicaba «los públicos» como el término que aludía al sujeto receptor en el proceso comunicativo con las organizaciones. No obstante, los resultados de la encuesta indican que solo el 33% de los encuestados vincula el término «públicos» a grupos específicos, identificados a partir de un proceso de segmentación de la población en general. A la vez, los resultados de la encuesta indican que el 47,9% de los responsables de comunicación, es decir, el porcentaje mayor, señala que el concepto sujeto receptor hace alusión a los términos «el público», «opinión pública» e «interés público», mientras que la suma de estos tres términos en las definiciones analizadas en el marco teórico representa un 29,7% de los términos que hacen referencia al sujeto receptor. De ello inferimos que la idea de públicos entendidos como la sociedad en general, masificada, no es una noción superada, al menos en el sector energético en España.

Cuadro comparativo: concepto vinculado al sujeto receptor		
Término	Marco teórico	Estudio empírico
Públicos	60,0%	33,0%
El público/ Interés público / opinión pública	29,7%	49,7%
Entorno	5,5%	13,8%
Audiencia	1,2%	5,3%

Tabla 17. Concepto vinculado al sujeto receptor. Cuadro comparativo entre el marco teórico y el estudio empírico. Elaboración propia

### 5.3.2.2. La identificación de los públicos

La segunda cuestión que abordaremos en el análisis es la relativa a la identificación de los públicos de la organización. A raíz de los datos obtenidos, se observa que, en general, los responsables de comunicación identifican todos los públicos presentados como opción de respuesta. No obstante, destacamos que dicha identificación no se hace de forma equitativa. Los públicos identificados por más de la mitad de los encuestados (*administración pública, empleados, usuarios domésticos/familiar, usuarios empresas/ industrial, periodistas, proveedores, opinión pública en general, asociaciones empresariales, colaboradores/ partners*) son colectivos cuyo vínculo con la organización se orienta predominantemente hacia el funcionamiento del negocio de esta última.

Así, se observa que son cinco los vínculos prioritarios para el sector energético:

- El vínculo regulador, que se establece con el público *administración pública*. A nuestro entender, la prioridad de este vínculo se debe al hecho de que en España el sector energético está fuertemente regulado, como se ha contextualizado anteriormente.
- El vínculo relacionado directamente con el funcionamiento del negocio, materializado por públicos como *empleados y proveedores*.
- El vínculo asociativo, que se establece con el público *asociaciones empresariales*. A nuestro entender esto se debe al hecho de que este público representa un papel importante como interlocutor de las empresas asociadas ante la administración pública (tanto en el ámbito nacional como internacional) y ante otras instituciones. Esta función de interlocución adquiere mayor relieve si se tiene en cuenta que el mercado energético español se caracteriza por su dependencia de las importaciones para el suministro energético.
- El vínculo comercial, que se establece con públicos como *usuarios domésticos/familiar, usuarios empresas/industrial* que impactan directamente en los ingresos y beneficios de la empresas. Cabe decir que solo cinco grandes empresas concentran gran parte del suministro de energía eléctrica.

- El vínculo social, que se establece con públicos como *periodistas* y *opinión pública en general*. La priorización de este vínculo, a nuestro juicio, tal vez se deba a que para los encuestados los periodistas son mediadores de opinión de los segundos, y el discurso sobre el uso de las energías renovables, como alternativa a la dependencia energética española e incluso a la crisis energética mundial está cada vez más presente en los *media*, de manera que la opinión pública podría tener algún efecto en las grandes corporaciones del mercado energético español.

En función de la clasificación propuesta por Esman (1972) (cfr. Wragg, 1992: 6), se identifican públicos como *los empleados, los usuarios domésticos/familiar, los usuarios empresas/industrial, los proveedores, los colaboradores/partners* que están vinculados directamente con el funcionamiento del negocio de la organización. Otros colectivos, como por ejemplo la *administración pública*, están relacionados con la habilitación del desarrollo del negocio dentro del marco de la sociedad a la cual pertenece. Además, públicos como las *asociaciones empresariales* mantienen una relación basada en la normalización de las actividades del sector. Todos estos grupos se pueden vincular directamente al funcionamiento del negocio de la empresa. Finalmente, se identifican grupos específicos, como los *periodistas* y la *opinión pública* en general que están vinculados de una forma difusa con la empresa. Los públicos señalados por menos de la mitad de los encuestados (*entidades sociales, culturales y educativas, comunidad local, accionistas/inversores, sindicatos, grupos ecologistas, distribuidor/intermediario*) también son colectivos que se relacionan con la empresa de diversas maneras. O bien establecen un vínculo social (comunidad local, grupos ecologistas, entidades sociales, culturales y educativas), o bien están relacionados directamente con el negocio de la organización (*sindicatos y distribuidores/intermediarios*), o bien están relacionados con la habilitación del desarrollo del negocio dentro del marco de la sociedad a la cual pertenece (accionistas/inversores).

Por último, sorprende el hecho de que solo el 38,3% de los encuestados hayan identificado a los *grupos ecologistas* como públicos, sobre todo cuando el perfil de las empresas que participaron en la encuesta supone más de un 90% (92,5%) de las empresas que desarrollan sus actividades en el sector de las energías renovables. Este dato nos hace inferir que el criterio para la identificación de los públicos dentro del sector no es el mismo que el de los responsables de comunicación de las empresas. Nos hace pensar también que el 54,2% de los encuestados que no señalaron dicha opción tal vez no diferencie entre el principio de identificación y el principio de jerarquización de los públicos de la empresa, y solamente aplique el principio de jerarquización de los públicos de la organización.

Con todo, a raíz de todo lo expuesto anteriormente, podemos inferir que, en general los responsables de comunicación de las empresas identifican a los públicos en función de los diversos vínculos que mantienen con los grupos de su entorno, y de forma predominante, los públicos identificados por la mayoría de los encuestados son aquellos relacionados con la actividad de negocio de la empresa.

A partir de los resultados del estudio podemos afirmar que la hipótesis 3 ha sido TOTALMENTE CONFIRMADA.



**Hipótesis 3.** *Los responsables de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican los públicos en función de los diversos vínculos que mantienen con los grupos de su entorno.*

Como se ha podido demostrar en la exposición de los resultados, la identificación de los públicos por parte de los responsables de comunicación de las empresas se realiza en función de los diversos vínculos que mantienen con los grupos de su entorno; de este modo, se confirma totalmente la hipótesis 3.

### 5.3.2.3. La jerarquización de los públicos

La tercera cuestión que abordaremos en el análisis es la jerarquización de los públicos de la organización. Sobre la base de los resultados de la encuesta, observamos que son seis los públicos considerados estratégicos para más de la mitad de los encuestados: *empleados* (74,5%), *administración pública* (74,5%), *usuarios empresas/industrial* (69,1%), *usuarios domésticos/familiar* (68,1%), *opinión pública en general* (53,2%), *asociaciones empresariales* (52,1%).

Estos datos reflejan que son relativamente pocos los colectivos considerados estratégicos por los participantes de la encuesta y, a nuestro entender, esto se debe a los vínculos prioritarios que hemos definido anteriormente. A la vez, sobre la base de la clasificación propuesta por Esman (1972) (*cfr.* Wragg, 1992: 6), observamos que mayoritariamente estos públicos están relacionados directamente con el funcionamiento del negocio de la organización, a excepción de la *opinión pública en general*.

Asimismo, si se comparan los públicos que identificaron más del 50% de los encuestados (*administración pública, empleados, usuarios domésticos/familiar, usuarios empresas/ industrial, periodistas, proveedores, opinión pública en general, asociaciones empresariales, colaboradores/partners*), con los públicos considerados estratégicos<sup>96</sup> por más de la mitad de los encuestados (*empleados, administración pública usuarios empresas/ industrial, usuarios domésticos/familiar, opinión pública en general, asociaciones empresariales*) se comprueba que en gran medida coinciden. Este hecho, a nuestro entender refuerza la idea de que los responsables de comunicación del sector llevan a cabo una jerarquización de públicos de las empresas, más que una identificación de los mismos.

En cualquier caso, en general, comprobamos que, preponderantemente, los responsables de comunicación de las empresas jerarquizan sus públicos en función de la priorización de vínculos relacionados directamente con el funcionamiento del negocio de la empresa.

---

<sup>96</sup> Merece la pena recordar que la pregunta que pedía al encuestado que señalara los públicos estratégicos, solo le permitía un máximo de cinco públicos.

A partir de los resultados del estudio empírico podemos afirmar que la hipótesis 4 ha sido TOTALMENTE CONFIRMADA.

**Hipótesis 4.** *Los responsables de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España jerarquizan los públicos predominantemente en función de su cadena de negocio.*

Como se ha podido comprobar en la exposición de los resultados, los responsables de comunicación de las empresas jerarquizan de forma predominante los públicos en función de su cadena de negocio, confirmándose, pues totalmente la hipótesis 4.

#### 5.3.2.4. Públicos estratégicos *versus* esfuerzo comunicativo

La cuarta cuestión que abordaremos en el análisis es la existencia de una relación entre los públicos estratégicos y el mayor esfuerzo comunicativo que se realiza con estos colectivos, tal como hemos expuesto en el epígrafe 2.3.2 («Jerarquización de los públicos: el grado de importancia para la organización») de esta tesis doctoral.

En primer lugar, en función de los resultados obtenidos, observamos que más de la mitad de los encuestados han dirigido un mayor volumen de acciones de comunicación hacia cuatro públicos en los últimos dos años (*administración pública* (79,8%), *usuarios domésticos/familiar* (69,1%), *usuarios empresas/ industrial* (67,0%), *empleados* (63,8%)).

En función de estos datos, podemos inferir que el mayor volumen de acciones de comunicación de las empresas en los últimos dos años se centró en un número reducido de públicos, lo que se supone que se aplica el principio de delimitar los públicos en los que se debería centrar el esfuerzo comunicativo.

Por otra parte, si se tienen en cuenta los públicos identificados en función del mayor número de acciones de comunicación que han llevado a cabo más del 50% de los responsables de comunicación de las empresas y se compara con los públicos que dichos responsables identifican como estratégicos (Tabla18)<sup>97</sup>, se observa que los públicos considerados como estratégicos por más del 50% de los encuestados (*empleados* (74,5%), *administración pública* (72,3%), *usuarios empresas/industrial* (69,1%), *usuarios domésticos/familiar* (68,1%), *opinión pública en general* (53,2%) *asociaciones empresariales* (52,1%)), en su gran mayoría son aquellos a los que las empresas de los encuestados han dirigido mayor número de acciones de comunicación en los últimos dos años (*administración pública* (79,8%), *usuarios domésticos/familiar* (69,1%), *usuarios empresas/ industrial* (67,0%), *empleados* (63,8%)). La opinión pública y las asociaciones empresariales escapan de semejante lógica, ya que más de la mitad de los encuestados considera

<sup>97</sup> Esta tabla solo contiene los públicos que fueron señalados por más de 50% de los encuestados

estratégicos a dichos públicos, pero no los señalaron como públicos con los que desarrollaron un mayor número de acciones de comunicación en los últimos dos años. Esto nos lleva a preguntarnos si realmente los encuestados que señalaron estos colectivos como estratégicos los consideran realmente como tales, o incluso nos lleva a plantearnos su modo de entender o aplicar el concepto de estratégico.

Este mismo interrogante se plantea cuando comparamos la posición de los públicos en el ranking, a partir de la confrontación de estos dos elementos (públicos estratégicos *versus* volumen de acciones) (Tabla 18). La posición de estos públicos en el ranking cuando examinamos la *consideración de estratégicos* no coinciden con la que ocupan cuando analizamos el *mayor volumen de acciones de comunicación desarrolladas en los últimos dos años*. En relación al primer aspecto, la posición en el ranking sería: *empleados, administración pública, usuarios empresas/industrial, usuarios domésticos/familiar, opinión pública en general, asociaciones empresariales*, mientras que con respecto al segundo sería: *administración pública, usuarios domésticos/familiar, usuarios empresas/industrial y empleados*. Solamente, los públicos *usuarios empresas/industrial*, obtienen la misma posición en ambos rankings. De ello puede deducirse la ausencia de una lógica en la aplicación del esfuerzo comunicativo de algunas empresas con sus públicos estratégicos.

<b>Ranking</b>	<b>P. estratégicos</b>	<b>%</b>	<b>Ranking</b>	<b>Acciones</b>	<b>%</b>
1	Empleados	74,5	1	Administración Pública	79,8
2	Administración pública	72,3	2	U. Domésticos/Familiar	69,1
3	U. Empresas/Industrial	69,1	3	U. Empresas/Industrial	67
4	U. Domésticos/Familiar	68,1	4	Empleados	63,8
5	Opinión Pública	53,2			
6	A. Empresariales	52,1			

Tabla 18. Comparación de resultados del estudio empírico referente los públicos estratégicos vs. mayor volumen de acciones de comunicación. Elaboración propia

Asimismo, cabe señalar que observamos una diferencia en lo que se refiere al porcentaje entre los públicos señalados como estratégicos y el mayor volumen de acciones de comunicación desarrolladas para estos colectivos en los últimos dos años. Mientras que los *empleados* se consideran estratégicos por el 74,5% de los encuestados, el 63,8% de estos afirmaron haber centrado el mayor volumen acciones de comunicación para estos públicos en los últimos dos años; esto significa que un 11,7 % de los responsables de comunicación de las empresas no dirigieron el mayor volumen de acciones de comunicación hacia estos colectivos en los últimos dos años, a pesar de considerarlos estratégicos para la empresa. Este dato no deja de sorprendernos, y pone en duda si el vínculo con estos colectivos es realmente prioritario para parte de los responsables de comunicación del sector. También podría indicar que parte de los encuestados aplican una metodología incoherente en su toma de decisiones. Esta diferencia se constata también en distinta

proporción con otros públicos (diferencia de 5,3% y 30,8% con relación a *opinión pública en general* y *asociaciones empresariales*, respectivamente). Por el contrario, la administración pública sigue la corriente inversa, dado que el 72,3% de los encuestados la considera un público estratégico y el 79,8% afirmó haber concentrado el mayor volumen acciones de comunicación en este público en los últimos dos años, una diferencia a la inversa del 7,5%.

En función de lo que hemos expuesto, en general, podemos inferir que si bien el mayor volumen acciones de comunicación desarrolladas en los últimos dos años por los responsables de comunicación de las empresas se dirigieron hacia los públicos que consideran estratégicos, no hay proporcionalidad (ranking y porcentaje) entre el mayor volumen de acciones de comunicación desarrolladas en los últimos dos años hacia estos colectivos y el hecho de considerarlos grupos estratégicos, de modo que no todos los responsables de comunicación de las empresas aplicaron la misma lógica en este período.

La segunda cuestión que abordaremos en el análisis es la existencia de una relación entre los públicos estratégicos y el mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación destinado a estos colectivos. Los resultados evidencian que más de la mitad de los encuestados destinaron un mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación a cinco públicos: *usuarios domésticos/familiar* (70,2%), *usuarios empresas/industrial* (69,1%), *periodistas* (61,7%), *administración pública* (61,7%) y *empleados* (55,3%).

En función de estos datos, podemos inferir que el mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación destinado por las empresas en los últimos dos años se concentró en pocos públicos, de lo que se deduce que se aplica el principio de delimitar los públicos en los que se debería centrar el esfuerzo comunicativo.

Por otro lado, si tenemos en consideración estos datos de la encuesta, es decir, los públicos identificados por los encuestados en función del mayor volumen de presupuesto destinado en el área de comunicación en los últimos dos años y lo confrontamos con los públicos identificados como estratégicos por estos (Tabla 19)<sup>98</sup>, observamos, al igual que en la pregunta anterior, que los públicos considerados estratégicos por más del 50% de los encuestados (*empleados* (74,5%), *administración pública* (72,3%), *usuarios empresas/industrial* (69,1%), *usuarios domésticos/familiar* (68,1%), *opinión pública en general* (53,2%) y *asociaciones empresariales* (52,1%)), en su gran mayoría son los públicos que los encuestados señalaron como aquellos a los se destinó el mayor presupuesto en el área de comunicación en los últimos dos años (*usuarios domésticos/familiar* (70,2%), *usuarios empresas/industrial* (69,1%), *periodistas* (61,7%) y *administración pública* (61,7%) y *empleados* (55,3%)). La opinión pública y los periodistas escapan de tal lógica, pues más del 50% de los encuestados consideran al primero un público estratégico, pero no lo señalan como el público al cual se destinó el mayor presupuesto en el área de comunicación en los últimos dos años. Por el contrario, el segundo no fue considerado estratégico por más de la mitad de los encuestados, pero estos lo señalaron como público al cual se destinó el mayor volumen del

---

<sup>98</sup> Esta tabla solo contiene los públicos que fueron señalados por más del 50% de los encuestados.

presupuesto en el área de comunicación en los últimos dos años. Este dato nos hace aventurar que algunos encuestados vehiculan, de forma destacada, la relación con la opinión pública a través de la comunicación con los periodistas, entendidos como mediadores de la opinión de los primeros, lo cual reforzaría nuestra reflexión anterior: la existencia de una visión de los públicos anclada en el concepto de audiencias masivas, por parte de los encuestados.

Cabe señalar que si comparamos la posición de los públicos en el ranking, a partir de la confrontación de estos dos elementos (públicos estratégicos *versus* volumen de presupuesto) (Tabla 19), identificamos un desajuste significativo. En relación al primer aspecto, la posición en el ranking sería: *empleados, administración pública, usuarios empresas/industrial, usuarios domésticos/familiar, opinión pública en general* y *asociaciones empresariales*, mientras que en el segundo sería: *usuarios domésticos/familiar, usuarios empresas/industrial, administración pública* y *periodistas*, ambos en la tercera posición y *empleados*.

Cuadro Comparativo: Públicos Estratégicos vs Volumen de Presupuesto					
Ranking	P. Estratégicos	%	Ranking	Presupuesto	%
1	Empleados	74,5	1	U. Domésticos/Familiar	70,2
2	Administración pública	72,3	2	U. Empresas/Industrial	69,1
3	U. Empresas/ Industrial	69,1	3	Administración Pública	61,7
4	U. Domésticos/Familiar	68,1	3	Periodistas	61,7
5	Opinión Pública	53,2	4	Empleados	55,3
6	A. Empresariales	52,1			

Tabla 19. Comparación de resultados del estudio empírico referente a los públicos estratégicos vs mayor volumen de presupuesto. Elaboración propia

Además, cabe mencionar que identificamos una diferencia en lo que se refiere al porcentaje de los cinco públicos señalados como estratégicos por los encuestados y el mayor volumen de presupuesto destinado a estos colectivos en el área de comunicación en los últimos dos años. Mientras que el 74,5% de los encuestados considera que los empleados son estratégicos, solo el 55,3% afirma haber destinado el mayor volumen de presupuesto a dicho público, lo que implica que el 19,2% de los responsables de comunicación de las empresas no destinaron un mayor volumen presupuestario en el área de comunicación a estos públicos. Lo mismo ocurre con las *asociaciones empresariales*, la *administración pública* y la *opinión pública* (la diferencia es de 30,8% 10,6%, 5,3%, respectivamente), lo cual nos permite aventurar que algunos de los encuestados no aplican una lógica metodológica al proceso de toma de decisiones. Los *periodistas* siguen la corriente contraria, dado que identificamos una diferencia a la inversa del 21,3%.

De cualquier forma, en general, podemos inferir que preponderadamente el mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación destinado por las empresas en los últimos dos años se destinó a los colectivos considerados estratégicos. Asimismo, se da una proporcionalidad prácticamente generalizada en cuanto al mayor volumen de presupuesto en el área de

comunicación destinado a los públicos y su consideración como grupos estratégicos, pese a que no todos los responsables de comunicación de las empresas aplicaron esta lógica en este período.

Así pues, a partir de los resultados del estudio, podemos afirmar que la hipótesis 5 ha sido PARCIALMENTE CONFIRMADA.

**Hipótesis 5.** *Los esfuerzos comunicativos (mayor volumen de acciones de comunicación desarrolladas y mayor volumen de presupuesto destinado al área de comunicación) de los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España se concentran en sus públicos estratégicos.*

Como se ha podido demostrar en la exposición de los resultados, los responsables de comunicación solo orientan sus esfuerzos comunicativos (mayor volumen de acciones de comunicaciones desarrolladas y mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación) hacia algunos de sus públicos estratégicos, hecho que confirma parcialmente la hipótesis 5.

## 5.4. Investigación de los públicos

Para analizar si los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican e investigan sus públicos en el proceso de la planificación estratégica de relaciones públicas (Objetivo específico C), se formularon unas preguntas cuyos resultados se exponen a continuación.

### 5.4.1. Resultados

La primera pregunta vinculada a este objetivo invitaba al encuestado a señalar los aspectos importantes para identificar a los públicos de su empresa (*Señale cuáles son los aspectos importantes a la hora de identificar a los públicos de su empresa*).

Como se puede observar en la Tabla 20, un porcentaje elevadísimo, casi un noventa por ciento, de los responsables de comunicación (89,4%) indicó que *los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus públicos* es un aspecto importante la hora de identificar a los públicos de la empresa donde ejercen sus funciones.

Un porcentaje destacado de los encuestados afirmó que considera *la capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio* como criterio importante para identificar a los públicos (64,9%) o *las necesidades y expectativas que los públicos tienen en la empresa* (52,1%).

Asimismo, identificamos que un porcentaje menor de los encuestados (entre el 20% y 35%) juzgan importante identificar a los públicos a partir del *conocimiento o imagen que los públicos sobre de la empresa* (34%), de *los intereses y opiniones que los públicos comparten con la empresa* (27,7%) o de *la relación que los públicos tienen con la empresa* (20,2%).

Finalmente, un porcentaje irrelevante de los encuestados (solo un 7,4%) indicó que valora *el volumen de comunicación que los públicos tienen con la empresa* como un aspecto importante para la identificación de los públicos.

<b>Señale cuáles son los aspectos importantes a la hora de identificar los públicos de su empresa (Indique los 3 más importantes)</b>			
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas	Porcentaje sobre respuestas
<i>Los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus públicos</i>	84	89,4%	30,2%
<i>La capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio de la empresa</i>	61	64,9%	21,9%
<i>Las necesidades y expectativas que los públicos tienen en la empresa</i>	49	52,1%	17,6%
<i>El conocimiento o la imagen que los públicos tienen de la empresa</i>	32	34,0%	11,5%
<i>Los intereses y opiniones que los públicos comparten con la empresa</i>	26	27,7%	9,4%
<i>La relación que los públicos tienen con la empresa</i>	19	20,2%	6,8%
<i>El volumen de comunicación que los públicos tienen con la empresa</i>	7	7,4%	2,5%

Tabla 20. Criterios para la identificación de los públicos. Elaboración propia

La segunda pregunta relacionada con este objetivo pedía al encuestado que señalara los públicos con los que había realizado una investigación en los últimos dos años (*Indique los públicos sobre los que su empresa ha realizado alguna investigación en los últimos 2 años*).

Como se puede observar en la Tabla 21, un grupo de públicos fue investigado por un porcentaje destacado de los encuestados (entre los 65% y 50%): los *usuarios empresas/industrias* (63,8%), los *usuarios domésticos/familiar* (61,7%), *empleados* (58,5%), *proveedores* (56,4%), *la opinión pública* (54,3%) y los *periodistas* (53,2%).

Poco menos de la mitad de los encuestados afirmó que había realizado una investigación en los últimos dos años sobre un público en concreto: *las asociaciones empresariales* (43,6%).

Menos de la cuarta parte de los encuestados contestaron que, en los últimos dos años, habían realizado una investigación sobre otros tres públicos: *la administración pública* (20,2%), *la*

*comunidad local* (20,2%) y *colaboradores/partners* (20,2%), y que además el 19,1% de los encuestados afirmó no haber realizado ninguna investigación en los últimos dos años sobre ninguno de sus públicos. En un porcentaje muy similar a la opción anterior, el 16% los responsables de comunicación señaló la opción *distribuidor/intermediario*.

Por último, hallamos un porcentaje insignificante de encuestados que respondieron que habían realizado una investigación en los últimos dos años sobre otros cuatro públicos, siendo cada uno señalado por un 6,4% de ellos: *los sindicatos*, *los accionistas/inversores*, *los grupos ecologistas* y *las entidades sociales, culturales y educativas*.

<b>Indique los públicos sobre los que su empresa ha realizado alguna investigación en los últimos 2 años (Señale todas las opciones que considere necesario)</b>		
	Nº total de respuestas	Porcentaje sobre empresas
<i>Usuarios empresas/ Industrial</i>	60	63,8%
<i>Usuarios Domésticos/Familiar</i>	58	61,7%
<i>Empleados</i>	55	58,5%
<i>Proveedores</i>	53	56,4%
<i>Opinión Pública en General</i>	51	54,3%
<i>Periodistas</i>	50	53,2%
<i>Asociaciones Empresariales</i>	41	43,6%
<i>Administración Pública</i>	19	20,2%
<i>Comunidad Local</i>	19	20,2%
<i>Colaboradores/ Partners</i>	19	20,2%
<i>Ninguno</i>	18	19,1%
<i>Distribuidor/Intermediario</i>	15	16,0%
<i>Sindicatos</i>	6	6,4%
<i>Grupos Ecologistas</i>	6	6,4%
<i>Entidades sociales, culturales y educativas</i>	6	6,4%
<i>Accionistas /Inversores</i>	6	6,4%

Tabla 21. Identificación de los públicos vs. realización de investigación. Elaboración propia

#### 5.4.2. Discusión de resultados y comprobación de hipótesis

La discusión de los resultados y la comprobación de las hipótesis relacionadas con este objetivo específico, se abordarán en función de tres aspectos:

- Los criterios para la identificación de los públicos.
- La investigación sobre los públicos en los últimos dos años.
- La relación entre la investigación y los públicos estratégicos.



#### 5.4.2.1. La identificación de los públicos

La primera cuestión que abordaremos en el análisis es la de los criterios más importantes de identificación de los públicos de la organización. A raíz de los datos obtenidos, observamos que, en general, aunque existe una clara diversidad en la elección de los criterios considerados relevantes para la identificación de estos colectivos, la mayoría de los encuestados (89,4%) afirmaron que *los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa* es el aspecto más importante para identificar a los públicos de la organización, seguido de *la capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio de la empresa* (64,9%) y *las necesidades y expectativas que los públicos tienen en la empresa* (52,1%), evidenciando la existencia de una polarización de los criterios de identificación de los públicos de la organización.

Asimismo, si comparamos los resultados obtenidos en el estudio empírico con el marco teórico de la investigación, observamos que dos de las tres opciones de respuesta orientadas al diagnóstico del entorno (*Los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus público* y *La capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio de la empresa*) corresponden a las opciones más señaladas por los responsables de comunicación, el 89,4% y el 64,9% respectivamente (lo que supone el 52,1% del total de respuestas obtenidas), mientras que la tercera opción más señalada por estos (52,1%) hace alusión a la auditoría de responsabilidad social corporativa y, por tanto, al diagnóstico social (*Las necesidades y expectativas que los públicos tienen en la empresa*), lo que representa el 17,6% del número total de respuestas.

Estos datos nos permiten realizar una serie de observaciones:

En primer lugar, las dos opciones más señaladas por los encuestados (*Los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus público* y *La capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio de la empresa*), que corresponde al 52,1% las respuestas obtenidas, hacen referencia a una tipología de investigación (*issues*), que no permite la investigación de los públicos de la organización, sino que únicamente permite la jerarquización de estos colectivos en función de temas, en fase de difusión o de establecimiento, identificados por la organización como prioritarios o relevantes, tal como hemos expuesto en el capítulo 3. Por eso inferimos que, en lugar de realizar una investigación para identificar a los públicos de la organización, poco más de la mitad de los encuestados simplemente jerarquizan los públicos de la empresa sin un estudio posterior de estos colectivos para establecer una identificación más precisa.

En segundo lugar, algo menos de la mitad del total de las respuestas obtenidas (47,9%) nos indican que los encuestados realizan una investigación para identificar a los públicos, lo que refuerza la idea de la dicotomía de perfiles de responsables de comunicación del sector señalada anteriormente. Respecto a los que investigan a los públicos, sólo el 20,2% de estos afirmaron identificar a los públicos a través del criterio *la relación que los públicos tienen con la empresa*, opción de respuesta que hace alusión a una investigación global de los públicos y su identificación dentro del proceso de la gestión estratégica de la comunicación entre la organización y estos colectivos. Este dato (que representa solo un 6,8% del total de respuestas obtenidas) permite inferir

que un porcentaje muy bajo de los encuestados que realizaron una investigación sobre los públicos en los últimos dos años, la realizaron de forma integral. Por el contrario, del 47,9% de encuestados que investigaron a los públicos para identificarlos, el 41,1% lo hizo de forma fragmentaria.

En tercer lugar, nos parece oportuno retomar esta discusión confrontando los datos de los criterios para la identificación de los públicos con los datos referentes a la realización de alguna investigación en los últimos dos años. Como ya habíamos expuesto, solo el 19,1% de los encuestados afirmó no haber desarrollado ninguna investigación sobre ninguno de los públicos en los últimos dos años, (lo que representa el 3,7% de las respuestas totales obtenidas). Eso significa que el 80,9% de los encuestados sí lo hizo (lo que representa el 96,7% de las respuestas totales obtenidas). Si se compara estos datos, con el 47,9% de los encuestados que investiga los públicos para identificarlos, mencionado en el punto anterior, identificamos una destacada diferencia de casi 50 puntos. Eso nos lleva a plantearnos qué significa el hecho de que este 48,8% de los encuestados haya afirmado haber desarrollado alguna investigación sobre algunos de los públicos en los últimos dos años y no hayan indicado la identificación de los públicos mediante un análisis previo. Esto podría significar que estos encuestados, en general, no investigan a los públicos de su organización, pero que los han investigado de forma excepcional en los últimos dos años. Podría igualmente significar que, estos encuestados, en general, investigan a los públicos, pero no con el fin de identificarlos. Igualmente, podría significar que se dan respuestas contradictorias o incoherentes en lo que se refiere la investigación de estos colectivos, es decir, los responsables de comunicación afirman haber investigado como mínimo a uno de los públicos cuando en realidad no lo hacen.

En cuarto lugar, si analizamos específicamente la forma que en que los encuestados identifican a los públicos, observamos que ésta no obedece una lógica objetiva ni clara. El 89,4% (30,2% del total de respuestas) de los encuestados jerarquiza los públicos a partir de *los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus públicos*, pero solo el 27,7% (9,4% del total de respuestas), los identifica a partir de los intereses y opiniones que los públicos comparten con la empresa (que también está vinculada al diagnóstico del entorno). Esto significa que el 61,7% de los encuestados jerarquiza los públicos en función de los temas, pero no lleva a cabo una investigación para conocer las opiniones de los públicos sobre un tema con el fin de realizar una posterior identificación. Asimismo, si tomáramos como base de análisis uno de los objetivos globales más señalados por los encuestados *Proyectar una imagen favorable de la empresa* (opción señalada por el 61,7% de los encuestados, lo que supone el 21,4% del total de respuestas) resulta difícil comprender por qué solamente el 34% de los encuestados (lo que representa el 11,5% del total de respuestas) identifica a los públicos a partir *del conocimiento o la imagen que los públicos tienen de la empresa*. Eso significa que tal identificación tampoco estaría vinculada al objetivo, establecido *a priori*, que la empresa tiene al relacionarse con los públicos.

Lo expuesto anteriormente, refuerza nuestro cuestionamiento sobre el hecho de que los responsables de comunicación no usen la investigación de los públicos como herramienta para la gestión estratégica de las relaciones con los públicos.

A partir de los resultados del estudio podemos afirmar que la hipótesis 6 ha sido PARCIALMENTE CONFIRMADA.

**Hipótesis 6.** *Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican a los públicos aplicando predominantemente criterios vinculados al diagnóstico del entorno (investigación de issues e investigación de opinión pública).*

Como se ha podido comprobar en la exposición de los resultados, los departamentos de comunicación identifican a los públicos basándose predominantemente en criterios vinculados a la investigación de *issues* (diagnóstico del entorno) y en la auditoría de responsabilidad corporativa (diagnósticos sociales), confirmándose pues parcialmente la hipótesis 6.

Finalmente, a raíz de los resultados obtenidos, observamos que estos se alinean tan sólo parcialmente con la revisión y el análisis de literatura que hemos realizado en el capítulo cuatro de esta tesis doctoral.

Por una parte, tal como habíamos analizado en el epígrafe 3.3.2. («Tipología de auditorías aplicadas a los públicos» (Véase la Tabla 6)), en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, el análisis y la identificación los públicos en la etapa de investigación varía, al igual que los resultados de la investigación empírica, ya que los encuestados señalaron todas las opciones de respuesta propuestas.

Por otra parte, al igual que en el análisis que hemos realizado previamente (Tabla 7) en el cual habíamos concluido que los públicos no se investigan de forma global y, en consecuencia, se identifican de igual modo –ya que ninguno de los modelos analizados consideraban todas las auditorías e investigaciones existentes–, la respuesta que hace alusión al estudio y la identificación integral (*la relación que los públicos tiene con la empresa*) solo fue señalada por el 20,2% de los encuestados. Así pues, los encuestados no llevan a cabo de forma significativa un estudio integral de los públicos y su identificación, identificación que tampoco es considerada en los modelos analizados.

En el análisis de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, la investigación de *issues* había sido la tipología de investigación más identificada en los modelos, en función de la presencia de sólo una auditoría para el establecimiento de un diagnóstico concreto. En este caso, entre los modelos que aludían al diagnóstico del entorno, un 59,1% de ellos hacía referencia solo a la investigación de *issue*. Lo mismo ocurre en la encuesta realizada a los responsables de comunicación de empresas del sector energético, pues si tenemos en cuenta las opciones de respuesta por separado, observamos que la mayoría de los encuestados (89,4% y 64,9%) señalaron las dos opciones que están asociadas a la investigación del *issues*: *Los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus públicos* y *La capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio de la empresa* respectivamente.

También se observa que en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas (epígrafe 3.3.2., «Tipología de auditorías aplicadas a los públicos»), la auditoría de comunicación no se contempla de forma aislada y sólo en siete casos se considera en combinación con otras auditorías). Algo parecido ocurre con los resultados de la encuestas, que también evidencian que una minoría (solo el 7,4%) de los responsables de comunicación de las empresas identifica (y por tanto realiza previamente una auditoría de comunicación para proceder a dicha identificación) los públicos a partir del volumen de comunicación que estos colectivos tienen con la organización.

A diferencia de lo que ocurre en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, epígrafe 3.3.2. «Tipología de auditorías aplicadas a los públicos»), en los que la consideración de la auditoría de responsabilidad social corporativa y, por tanto, la identificación de los públicos según esta auditoría, no aparece en ninguno de los modelos analizados, los resultados de la encuesta revelan que un 52,1% de los encuestados identifica a los públicos a través de las necesidades y expectativas que los públicos tienen en la empresa. De hecho, esta identificación es señalada como el tercer aspecto más importante para la identificación de estos colectivos.

Por último, al igual que en el análisis de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas (epígrafe 3.3.2. «Tipología de auditorías aplicadas a los públicos»), donde la consideración de la auditoría de percepción (y por lo tanto la identificación de los públicos en función de esta auditoría) no ha sido suficientemente significativa (15 casos en total), los resultados de la encuesta evidencian que la identificación de los públicos a partir de esta tipología de auditoría no es lo suficientemente amplia.

Ante lo expuesto anteriormente, podemos inferir que existe una correlación entre los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas analizados y los resultados de la encuesta realizada.

#### 5.4.2.2. La investigación de los públicos

La segunda cuestión que abordaremos en nuestro análisis es si las empresas habían investigado a los públicos en los últimos dos años. A raíz de los resultados obtenidos, observamos que, en general, la mayoría de las empresas habían investigado a sus públicos, dado que más del 60% de los encuestados había realizado alguna investigación al menos de uno de sus públicos en los últimos dos años y que sólo 19,1% de estos señaló no haber llevado a cabo ninguna investigación con ninguno de los públicos en este período, (lo que significa que 80,9% de los encuestados sí lo hizo). No obstante, observamos que dicha investigación no se desarrolla de forma equitativa con estos colectivos. Mientras 63,8% de los encuestados afirma haber investigado los *usuarios empresas/industrial* en los últimos dos años sólo el 6,4% de estos realizó alguna investigación a *los sindicatos, grupos ecologistas, entidades sociales, culturales y educativas o a los accionistas/inversores*. Tales datos evidencian una gran diferencia entre los públicos que fueron más investigados y los que fueron menos investigados por las empresas del sector.

Si a eso, sumamos el hecho de que los seis públicos más señalados por los participantes de la encuesta (*usuarios empresas/ industrial (63,8%), usuarios domésticos/familiar (61,7%), empleados (58,5%), proveedores (56,4%), opinión pública (54,3%) y periodistas (53,2%)*) fueran señalados por más del 50% de estos, mientras que los demás públicos fueron señalados en un porcentaje inferior a la mitad de los encuestados, observamos que la investigación se concentra únicamente en algunos de estos colectivos.

Asimismo, cabe destacar que solo alrededor del 20% (19,1%) de los responsables de comunicación de las empresas afirmó no haber investigado a sus públicos en los últimos dos años.

En función de lo expuesto, se puede deducir que la investigación fue un elemento valorado por los participantes de la encuesta en los últimos dos años, dado que solamente menos de la cuarta parte de los encuestados pusieron de manifiesto haber realizado una investigación en los últimos dos años.

Tales datos de la investigación empírica se alinean con el marco teórico de esta tesis doctoral (capítulo 3), ya que como habíamos expuesto, la investigación es una pieza clave en el proceso de toma de decisiones de las estrategias comunicativas a ser llevadas a cabo en la gestión relacional entre las organizaciones y sus públicos.

A partir de los resultados del estudio podemos afirmar que la hipótesis 7 ha sido TOTALMENTE CONFIRMADA.

**Hipótesis 7.** *Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España llevaron a cabo auditorías y acciones de investigación con sus públicos en los últimos dos años.*

Como se ha podido demostrar en el análisis de los resultados, los departamentos de comunicación, de forma mayoritaria, realizan auditorías y acciones de investigación con sus públicos, confirmándose pues totalmente la hipótesis 7.

#### 5.4.2.3. La investigación *versus* públicos estratégicos

La tercera cuestión que abordaremos está relacionada con la premisa de que la investigación de los públicos se dirige e a los públicos estratégicos de la organización. En función de los datos obtenidos (Tabla 22)<sup>99</sup>, *a priori*, observamos que, en general, se establece esta asociación, ya que cuatro de los seis públicos señalados por más del 50% de los encuestados como estratégicos (*empleados (74,5%), usuarios empresas/industrial (69,1%) usuarios domésticos/familiar (68,1%), opinión*

---

<sup>99</sup> Esta tabla solo contiene los públicos que fueron señalados por más del 50% de los encuestados.

*pública* (53,2%) y *asociaciones empresariales* (52,5%)) fueron investigados en los últimos dos años por más de la mitad de los encuestados (*usuarios empresas/ industrial* (63,8%), *usuarios domésticos/familiar* (61,7%), *empleados* (58,5%), *opinión pública* (54,3%)).

Cabe señalar que si se compara la posición de los públicos en el ranking, a partir de la confrontación de estos dos elementos (públicos estratégicos *versus* investigación realizada) (Tabla 19), identificamos un desajuste significativo. En lo referente al primer aspecto, la posición en el ranking sería: *empleados*, *administración pública*, *usuarios empresas/ industrial*, *usuarios domésticos/familiar*, *opinión pública en general* y *asociaciones empresariales*, mientras que en el segundo sería: *usuarios empresas/industrial*, *usuarios domésticos/familiar*, *empleados*, *proveedores*, *opinión pública en general* y *periodistas*. Solo la opción de respuesta *opinión pública en general* obtuvo en los dos aspectos la quinta posición.

Cuadro Comparativo: Públicos Estratégicos vs Investigación					
Ranking	P. estratégicos	%	Ranking	Investigación	%
1	Empleados	74,5	1	U. empresas/industrial	63,8
2	Administración pública	72,3	2	U. domésticos/familiar	61,7
3	U. empresas/industrial	69,1	3	Empleados	58,5
4	U. domésticos/familiar	68,1	4	Proveedores	56,4
5	Opinión pública	53,2	5	Opinión pública	54,3
6	A. empresariales	52,1	6	Periodistas	53,2

Tabla 22. Comparación de resultados del estudio empírico referente los públicos estratégicos vs. desarrollo de investigación. Elaboración propia.

A su vez, nos sorprende que la *administración pública*, considerada estratégica por el 72,3% de los encuestados (posición dos en el ranking), solamente haya sido investigada en los últimos dos años por el 20,2% de los estos (posición 8 en el ranking). Esto significa que el 52,1% de los encuestados, pese a considerar a la *administración pública* un público estratégico, no la investigó en los últimos dos años. Lo mismo ocurre con los *proveedores*. Aunque solo el 10,6% de los participantes de la encuesta considera estratégico este público (ocupa la posición once del ranking), el 56,4% afirmó haber desarrollado alguna investigación con este público (cuarta posición en el ranking) en los últimos dos años. A raíz de esta pregunta nos planteamos qué criterios emplean los responsables de comunicación de las empresas para priorizar la investigación de los públicos o incluso qué lógica aplican estos encuestados para considerar un público como estratégico, dado que la investigación es un elemento clave en la toma de decisiones de las estrategias comunicativas

Todo ello nos lleva a deducir que, muy probablemente, la consideración de públicos estratégicos por algunas empresas analizadas es, cuando menos, dudosa, ya que no dirige su investigación de forma proporcional a dicha consideración.

La otra reflexión a la que nos conducen estos datos va en el sentido opuesto. Tal vez no se puede generalizar que exista una orientación estratégica en la forma de investigar a los públicos en el sector. Y, por tanto, tampoco podemos hablar de una orientación estratégica en la planificación de sus acciones comunicativas, ya que la investigación es un elemento clave para la elaboración de un diagnóstico preciso en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, resulta difícil hablar de una orientación estratégica de la planificación, si confrontamos estos datos con los del análisis anteriormente realizado respecto a la consideración de los públicos como estratégicos y el mayor el esfuerzo comunicativo desarrollado en los últimos dos años (resumida en la tabla 23)<sup>100</sup>.

Cuadro comparativo: P. Estratégicos vs Acciones vs Presupuesto vs Investigación												
	<i>R</i>	<i>P. estratégicos</i>	%	<i>R</i>	<i>Acciones</i>	%	<i>R</i>	<i>Presupuesto</i>	%	<i>R</i>	<i>Investigación</i>	%
	1	Empleados	74,5	1	Administración Pública	79,8	1	U. Domésticos/ Familiar	70,2	1	U. Empresas/ Industrial	63,8
	2	Administración Pública	72,3	2	U. Domésticos/ Familiar	69,1	2	U. Empresas/ Industrial	69,1	2	U. Domésticos/ Familiar	61,7
	3	U. Empresas/ Industrial	69,1	3	U. Empresas/ Industrial	67	3	Administración Pública	61,7	3	Empleados	58,5
	4	U. Domésticos/ Familiar	68,1	4	Empleados	63,8	3	Periodistas	61,7	4	Proveedores	56,4
	5	Opinión Pública	53,2				4	Empleados	55,5	5	Opinión Pública	54,3
	6	A. Empresariales	52,1							6	Periodistas	53,2

Tabla 23. Comparación de los resultados del estudio empírico sobre los públicos estratégicos vs. mayor volumen acciones de comunicación, mayor volumen de presupuesto y desarrollo de investigación. Elaboración propia

Si bien es cierto que cuatro de los seis públicos considerados estratégicos por más del 50% de los encuestados fueron investigados en los últimos dos años, también es cierto que ninguno de ellos está en la misma posición en todos los aspectos analizados (acciones, presupuesto e investigación) e incluso dos de los públicos estratégicos ni siquiera aparecen en el ranking en lo relativo a la investigación. Esta reflexión nos lleva a cuestionarnos si la mayoría de las empresas realizan, de hecho, una planificación estratégica (con una investigación como punto de partida) o solamente desarrollan acciones comunicativas de forma eminentemente táctica. Estas evidencias nos hacen sospechar que la investigación de los públicos no se orienta a una posición estratégica, y, por consiguiente, tampoco el proceso de toma de decisiones realizadas por algunos de los encuestados. Nos hace aventurar que, tras la identificación de los públicos como grupos estratégicos, algunos responsables de comunicación se esfuerzan en comunicarse con estos colectivos, sin saber de antemano el estado de las relaciones entre las organizaciones y los públicos. En consecuencia, los responsables de comunicación no valoran la investigación de los públicos como una herramienta estratégica en el proceso de toma de decisiones.

<sup>100</sup> Esta tabla solo contiene a los públicos que fueron señalados por más del 50% de los encuestados.

Nos parece, pues, que existe discrepancia entre el hecho de considerar un público como estratégico y el esfuerzo comunicativo de las empresas para el desarrollo de una investigación. Por tanto, podemos inferir que la consideración de un público como estratégico por las empresas no implica que proporcionalmente sea investigado por ellas. Asimismo, podemos concluir que no todas las empresas del sector utilizan la investigación para gestionar las estrategias de comunicación con sus públicos más importantes y que, por consiguiente, no gestionan la comunicación con estos colectivos estratégicamente.

A partir de los resultados del estudio, podemos afirmar que la hipótesis 8 ha sido PARCIALMENTE CONFIRMADA.

**Hipótesis 8.** *Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España centran las auditorías y las acciones de investigación en sus públicos estratégicos en los últimos dos años.*

Como se ha podido comprobar en la exposición de los resultados, los departamentos de comunicación, en general, centran las auditorías y acciones de investigación en sus públicos estratégicos, pero esta lógica no se aplica a todos estos colectivos, por lo que la hipótesis 8 se confirma solo parcialmente.

Si se compara estos datos con el marco teórico, se observa que los resultados se ajustan parcialmente la teoría expuesta en el capítulo 3. Al igual que hemos expuesto en el análisis de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, los públicos se investigan en la primera etapa de proceso (61%) (Véase Tabla 7), como también son investigados por las empresas analizadas. No obstante, observamos que, si bien es verdad que las empresas investigan la mayoría de los públicos estratégicos, tal como hemos expuesto en el epígrafe 2.3.2. «Jerarquización de los públicos: el grado de importancia para la organización», también es cierto que no todas las empresas consideran la investigación bajo esta misma lógica.





# Conclusiones del estudio empírico

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio empírico y se vinculan a los objetivos

**OBJETIVO ESPECÍFICO A.** Analizar el modo en que los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España consideran a sus públicos en lo que respecta a su grado de pasividad o actividad en el proceso de influencia mutua.

## CONCLUSIÓN 1

**La consideración de los públicos como colectivos activos en el proceso comunicativo de influencia mutua aún no está consolidada en las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España.**

**HIPÓTESIS 1.** Se CONFIRMA PARCIALMENTE la hipótesis «Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España, consideran a los públicos grupos activos en el proceso comunicativo de influencia mutua de las organizaciones».

**OBJETIVO ESPECÍFICO B.** Analizar qué la concepción de públicos predomina en los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España.

## CONCLUSIÓN 2

**Entre las empresas analizadas, existe una dicotomía en la concepción de los públicos que sugiere la presencia de dos perfiles de responsables de comunicación del sector; de un lado, una más actual que los concibe como grupos específicos y activos en relación con la organización, y de otro, una más tradicional que los concibe como colectivos masificados y pasivos en la relación con la organización. Esta discrepancia de visiones pone en evidencia una brecha entre la teoría y la práctica profesional en los departamentos de comunicación del sector de la producción, distribución y comercialización de energía eléctrica y gas natural en España.**

**HIPÓTESIS 2.** Se REFUTA TOTALMENTE la hipótesis «La concepción predominante de públicos en los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España es la de grupos específicos identificados a partir de un criterio de segmentación y con capacidad para afectar a los objetivos de las organizaciones».

**HIPÓTESIS 3.** Se CONFIRMA TOTALMENTE la hipótesis «Los responsables de comunicación en las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican a los públicos en función de los diversos vínculos que mantienen con los grupos de su entorno».

**HIPÓTESIS 4.** Se CONFIRMA TOTALMENTE la hipótesis «Los responsables de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España jerarquizan predominantemente los públicos en función de su cadena de negocio».

**HIPÓTESIS 5.** Se CONFIRMA PARCIALMENTE la hipótesis «Los esfuerzos comunicativos (mayor volumen de acciones de comunicación desarrolladas y mayor volumen de presupuesto destinado del área de comunicación) de los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España se concentran en sus públicos estratégicos».

**OBJETIVO ESPECÍFICO C.** Analizar si los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican e investigan sus públicos en el proceso de la planificación estratégica de las relaciones públicas.

## CONCLUSIÓN 3

**Las empresas realizan auditorías y actividades de investigación con sus públicos, pero la realización de dichas actividades no siempre obedece a un método lógico aplicado a los públicos estratégicos, ni tampoco está arraigada en la práctica la identificación de estos colectivos en el proceso de gestión de las estrategias comunicativas que se implementan entre las organizaciones y sus públicos. Esto revela, pues, que el estudio de los públicos aún se establece de manera subjetiva o bien superficialmente.**

**HIPÓTESIS 6.** Se CONFIRMA PARCIALMENTE la hipótesis «Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España identifican a los públicos aplicando predominantemente criterios vinculados al diagnóstico del entorno (investigación de *issues* e investigación de opinión pública)».

**HIPÓTESIS 7.** Se CONFIRMA TOTALMENTE la hipótesis «Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España llevaron a cabo auditorías y acciones de investigación con sus públicos en los últimos dos años».

**HIPÓTESIS 8.** Se CONFIRMA PARCIALMENTE la hipótesis «Los departamentos de comunicación de las empresas productoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica y gas natural en España centraron las auditorías y las acciones de investigación en sus públicos estratégicos, en los últimos dos años».

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA

Andrea Oliveira Dos Santos

Dipòsit Legal: T. 62-2013

## Conclusiones Finales

A raíz de la investigación desarrollada respecto a los públicos y su análisis en la primera etapa de planificación estratégica de las relaciones públicas, tanto en lo referente al marco teórico como al estudio empírico, presentaremos a continuación las conclusiones finales de esta tesis doctoral.

### CONCLUSIÓN A

**La consideración de los públicos como colectivos activos en el proceso de influencia mutua aún no está consolidada en el campo de la comunicación y las relaciones públicas.**

Aunque, en la teoría predomina la consideración de los públicos como colectivos activos en el proceso de influencia mutua con las organizaciones, los resultados del estudio empírico demuestran

que, en la práctica, dicha consideración aún no está consolidada, puesto que es significativo el número de empresas que les considera sujetos pasivos dentro del proceso. Por lo que sólo evidenciamos la existencia de una cierta tendencia a considerar a los públicos como colectivos activos en la relación con la organización entre los responsables de comunicación del sector energético, pero está no es una consideración consolidada.

## CONCLUSIÓN B

### **No existe una concepción de públicos predominante en el campo de la comunicación y las relaciones públicas.**

A pesar de que en la teoría predomina el término «públicos» para aludir al sujeto receptor del proceso comunicativo con las organizaciones, en la actualidad sigue habiendo autores en la disciplina que emplean otros términos (como «audiencia» o «entorno»). Los resultados de la investigación empírica realizada en el sector energético conducen hacia la misma dirección, pues evidencian dos visiones distintas del sujeto receptor del proceso comunicativo, que responden a dos perfiles de responsables de comunicación. Por un lado, una visión tradicional concibe los públicos como la sociedad general o la opinión pública. Por otro, una visión actual concibe los públicos como grupos específicos con capacidad de influir en los objetivos de las organizaciones.

Además, a diferencia de lo que observamos en la teoría (donde predomina la concepción de públicos como grupos específicos y donde la forma de entender a estos colectivos es coherente con las principales clasificaciones existentes), los resultados del estudio empírico nos muestran que en la praxis profesional, pese que el término «públicos» no está predominantemente relacionado con esta idea de colectivos específicos, los responsables de comunicación utilizan el principio de identificación y jerarquización de los públicos. Sin embargo, a pesar de que los responsables aplican el principio de jerarquización, algunos de los encuestados no aplican un método lógico en el desarrollo de acciones de comunicación con los públicos estratégicos. Esto nos hace pensar que tal vez desarrollen estas actividades de forma mecánica y técnica, sin una conciencia estratégica-reflexiva de por qué son necesarias dichas actividades, o tal vez se deba a una desvinculación entre el conocimiento de la teoría y la práctica profesional. Esta reflexión nos remite a tercera cuestión que planteamos en esta tesis doctoral.

## CONCLUSIÓN C

**La investigación para la identificación de los públicos no es un método consolidado en la primera etapa del proceso de planificación estratégica de la comunicación y las relaciones públicas.**

En los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas analizados se observa que no hay un enfoque dominante sobre la investigación de los públicos de una manera integral (con el fin de proceder a su posterior identificación). Además, se observa una amplia variedad de visiones sobre el modo en que se debe llevar a cabo dicha investigación. Los resultados del estudio empírico proporcionan indicios de que, aunque los encuestados investiguen a los públicos, en su mayoría, dicha investigación no está orientada a la identificación de estos colectivos. La mayoría de encuestados jerarquiza los públicos para dirigir los esfuerzos comunicativos hacia los públicos considerados estratégicos, pero no lleva a cabo ninguna investigación para identificarlos y optimizar así la gestión de las estrategias comunicativas. Las escasas empresas que investigan a los públicos con objeto de identificarlos, no lo hacen de manera integral. Así, concluimos que el estudio de los públicos aún se lleva a cabo de manera subjetiva, o superficial.



## CONCLUSIÓN FINAL

A partir del análisis desarrollado al largo de esta investigación concluimos que la importancia que las organizaciones otorgan a los públicos y a la investigación desarrollada sobre ellos en la planificación estratégica de la comunicación y las relaciones públicas pertenece más al orden argumentativo, retórico o justificativo, que al orden de la praxis. Lo mismo ocurre con la aplicación de una metodología en la investigación y la identificación de los públicos en el proceso de toma de decisiones de las estrategias comunicativas para la gestión de la relación organización-público.

Por una parte, se observa que en la teoría de las relaciones públicas se concede una importancia argumental o retórica a los públicos y a su investigación. En una disciplina cuyo epicentro son las relaciones con los públicos, que son los colectivos que de alguna manera fundamentan su propia existencia (la función directiva de las relaciones públicas), se observa que, tanto en el ámbito teórico, como en la praxis profesional, el argumento de que la investigación de los públicos es vital para el funcionamiento y la supervivencia de las organizaciones está presente. De hecho, a pesar del cambio de enfoque que han experimentado las investigaciones de la disciplina (de la comunicación a la relación), siguen siendo los públicos los colectivos en los cuales se centran las investigaciones teóricas y empíricas.

Por otra parte, constatamos la falta de una orientación y de un claro consenso en el modo en que se debe investigar a los públicos (con objeto de identificarlos) de manera integral en la planificación estratégica de las relaciones públicas, ya sea en el ámbito académico o en el profesional. Además, observamos que la discusión sobre qué término debe ser utilizado para aludir a estos colectivos (*¿públicos o stakeholders?*, por ejemplo) genera mucha más actividad en el campo teórico que en la práctica, donde se echa en falta una investigación profunda sobre el modo de llevar a cabo el análisis de estos colectivos en las relaciones públicas. Este hecho nos parece preocupante, ya que sin la posibilidad de aplicación empírica de los nuevos enfoques sobre los públicos, las relaciones públicas corren el riesgo de transformarse en una disciplina excesivamente teórica y normativa, alejada de la praxis profesional.

Así pues, la investigación integral de los públicos (con el fin de identificarlos) dista de ser un elemento clave tanto para en los modelos de planificación estratégica de relaciones públicas como para los responsables de comunicación de las empresas y por el momento, no podríamos hablar, en sentido estricto, de una planificación verdaderamente estratégica de las relaciones públicas.

## Líneas de investigación futuras

La investigación futura debería profundizar en algunos aspectos que han aparecido en la reflexión sobre los resultados del estudio empírico y que no se han podido cerrar, ya sea porque en el momento en el que se diseñó la tesis no se tuvieron en consideración, o porque han surgido durante el desarrollo de la investigación, han ido adquiriendo cada vez más peso y sobrepasan el propósito de este estudio.

Las investigaciones futuras podrían centrarse en tres aspectos:

- La ampliación del estudio de los públicos, teniendo en cuenta elementos de otras perspectivas teóricas de las relaciones públicas, para la búsqueda de sinergias entre las diversas perspectivas de estudio que se plantean en la disciplina.

- La profundización en el estudio de los públicos en la planificación estratégica global de la comunicación y las relaciones públicas, sin abordarlos únicamente desde la perspectiva limitada de la primera etapa de la planificación estratégica.
  
- La complementación de este estudio (para confirmar o refutar algunas de sus premisas) con investigaciones en otros sectores, con objeto de ampliar la perspectiva sobre los públicos, su estudio y su identificación en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas. Así pues, una visión más global, a partir del conjunto de estudios de distintos sectores (otros sectores empresariales, instituciones gubernamentales, asociaciones profesionales, organizaciones no gubernamentales, etc.), contribuiría a entender mejor cómo se afrontan la comunicación y las relaciones públicas desde la perspectiva estratégica y desde la investigación para la identificación de los públicos.

Estas tres premisas abren un amplio abanico de investigaciones futuras, que parten del estudio y la investigación de los públicos en el sector energético, y que contribuirán al estudio y a una mayor comprensión de los públicos y de las relaciones con los públicos en general.

## Bibliografía

Adler, R. B. y Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesionales*. México: McGraw-Hill.

Anarte Ortiz, M. T. (2007). *Psicología aplicada a la publicidad y las relaciones públicas*. Málaga: Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga.

Andrade, C. T. (2005). *Psicossociologia das Relações Públicas*. São Paulo: Edições Loyola.

Antona Illanes, A. (1991). *Las relaciones públicas. Técnica de comunicación*. Sevilla: Alfar.

Arceo Vacas, J. L. (1988). *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*. Barcelona: PPU.

Arceo Vacas, J. L. (Ed.). (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw Hill.

Aronoff, C. E. y Baskin, O. W. (1983). *Public Relations: The profession and the practice*: West Publishing.

Austin, E. W. y Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Baines, P., Egan, J. y Jefkins, F. (2005). *Public Relations: Contemporary issues and techniques*. Oxford.: Elsevier Butterworth- Heinemann.

Barquero, J. D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas. De los orígenes históricos al nuevo enfoque de la Planificación Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.

Barquero, J. D. (2008). *Relaciones Públicas*. Palma de Mallorca: Furtangen.

Bernays, E. L. (1955). *The engineering of consent*. Norman: University of Oklahoma Press.

Bernays, E. L. (1988). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000 [Original: *Crystallizing public opinion*, Nueva York: Boni and Liveright Publishers, 1923].

Black, S. (1972). *The Role of Public Relations in Management*. Londres: Pitman Publishing.

Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión* (2 ed.). Barcelona: Hispano Europea.

Black, S. (2004). *ABC de las Relaciones Públicas: todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas con ejemplos reales*. Barcelona: Gestión 2000.

Blumer, H. (1953). "The mass, the public and public opinion". En B. Berelson y M. Janovitz (Eds.), *Reader in public opinion and communications* (pp. 43-49). Glencoe: The Free Press of Glencoe [original de 1939].

Bongiovanni, M. (2008). "Los públicos en el proceso de comunicación pública". En A. Amado Suárez (Ed.), *Auditoría de Comunicación* (pp. 49-60). Buenos Aires: La Crujía.

Botan, C. H., y Soto, F. (1988). "A semiotic approach to the internal functioning of publics: implications for strategic communication and public relations". *Public Relations Review*, 24(1), 21-44.

Bridges, J. A., y Nelson, A. R. (2000). "Issue Management: A Relational Approach". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Praticice of Public Relations* (pp. 95-115). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Broom, G. M. (1977). "Coorientational measurement of public issues". *Public Relations Review*, 3(4), 110-119.

Broom, G. M., Casey, S. y Ritchey, J. (1997). "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83-98.

Broom, G. M., Casey, S., y Ritchey, J. (2000). "Concept and theory of organization-public relationships". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 3-22). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum

Broom, G. M. y Dozier, D. M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to program Management*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Bruning, S. D., DeMiglio, P. A. y Embry, K. (2006). "Mutual benefit as outcome indicator: Factors influencing perceptions of benefit in organization-public relationships". *Public Relations Review*, 32(3), 33-40.

Bruning, S. D., y 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.

Bruning, S. D. y Ledingham, J. A. (1999). "Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale". *Public Relations Review*, 25(2), 157-170.

Bruning, S. D. y Ledingham, J. A. (2000a). "Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction". *Public Relations Review*, 26(1), 85-95.

Bruning, S. D. y Ledingham, J. A. (2000b). "Organization and Key Public Relationships: Testing the Influence of the Relationship Dimensions in a Business to Business Context". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 159-173). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Burning, S. D., Dials, M. y Shirka, A. (2008). "Using dialogue to build organization-public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes". *Public Relations Review*, 34(1), 25-31.

Bussy, N. y Ewing, M. (1997). "The stakeholder concept and public relations: Tracking the parallel evolution of two literatures". *Journal of Communication Management*, 2(3), 222-229.

Caldevilla Domínguez, D. (2005). *Las Relaciones Públicas y su fundamentación*. Madrid: Visión Net.

Cameron, G. T., Wilcox, D. L., Reber, B. R. y Shin, J. (2008). *Public Relations Today: managing competition and conflict*. Boston: Pearson.

Capriotti, P. (1992). *Imagen de Empresa*. Barcelona: El Ateneo.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa. Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Carretón, M<sup>a</sup> C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la comunicación interna de la banca española*. La Coruña: Netbiblo

Carroll, A. B. (1996). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (3 ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Disponible en: <http://antoniocastillo.moonfruit.com/>

Center, A. H. y Jackson, P. (1990). *Public Relations Practices* (4 ed.). Nueva Jersey: Prentice Hall.

Chay-Nemeth, C. (2001). "Revisiting publics: a critical archaeology of publics in the Thai HIV/AIDS issue". *Journal of Public Relations*, 13(2), 127-161.

Choo, G. (2006). "Audiences, Stakeholders, Publics". En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 234-248). Londres: Prentice Hall.

Clarke, T. (1997). "Measuring and managing stakeholder relations". *Journal of Communication Management*, 2(3), 211-221.

Clarkson, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Coombs, W. T. (2000). "Crisis Management: Advantages of Relational Perspective". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 73-93). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Coombs, W. T. (2001). "Interpersonal Communication and Public Relations". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). California: Sage Publications.

Cooper, R. y Tang, T. (2009). "Predicting Audience Exposure to Television in Today's Media Environment: An Empirical Integration of Active-Audience and Structural Theories". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 53(3), 400-418.

Cornelissen, J. (2006). *Corporate Communications: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.

Costa, J. (1977). *La imagen de empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.

Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.

Coulson, T. C. (1983). *Public Relations in your business*. Londres: Hutchinson.

Cozier, Z. R. y Witmer, D. F. (2001). "The development for a structuration analysis of new publics in a electronic environment". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 615-623). California: Sage Publications.

Cuenca, J. (2009). Modelos de auditorías de Relaciones Públicas: Las variables del sistema de relaciones y los indicadores de medida. Barcelona:(Facultat de Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull).

Cuenca, J. (2010). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas: Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona*. Universitat Ramon Llull. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/21777>

Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

Curtin, P. A. y Gaither, T. K. (2007). *International Public Relations: Negotiating, Culture, Identity, and Power*. California: Sage Publications.

Cutlip, S. y Center, A. H. (1978). *Effective Public Relations* (5 ed.). Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Cutlip, S., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces* (8 ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Davidoff, L. L. (1993). *Introducción a Psicología* (3 ed.). México: McGraw-Hill.

Davis, A. (2004). *Mastering Public Relations*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Delay, J. y Pichot, P. (1979). *Manual de Psicología*. Barcelona: Toray-Masson.



Dewey, J. (2004). *La opinión pública y sus problemas*. Madrid: Morata [original de 1927].

Dimmick, S. L., Bell, T. E., Burgiss, S. G. y Ragsdale, C. (2000). "Relationship Management: A New Professional Model". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 117-136). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Dindia, K. (1997). "Communication2. En S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* (2 ed., pp. 303-305). Chichester, Inglaterra: Wiley.

Donaldson, T. y Preston, L. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dougall, E. (2005). "Revelations of an ecological perspective: Issues, inertia, and the public opinion environment of organizational populations". *Public Relations Review*, 31(4), 534-543.

Dozier, D. M., Grunig, L. A. y Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Duck, S., West, L. y Acitelli, L. K. (1997). "Sewing the field: The tapestry of relationships in life and research". En S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* (2 ed., pp. 1-23). Chichester, Inglaterra: Wiley.

D'Aprix, R. (1988). "Communication as a process: A Manager's View". En G. M. Goldhaber y G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 265-271). Nueva Jersey: Ablex Publishing.

Edwards, L. (2006). "Public Relations origins: definitions and history". En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 2-16). Londres: Prentice Hall.

Ehling, W. P. (1985). "Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management II". *Public Relations Research and Education*, 2(1), 4-22.

Elias, J. (1990). *Modelos sobre Relaciones Públicas: Antes del Magamarketing*. Barcelona: Vicens-Vives.

Ettinger, K. E. (1977). *Investigación y Relaciones Públicas* (5 ed.). México: Herrero Hermanos.

Ferguson, M. A. (1984). "Building theory in public relations: interorganizational relationships as a public relations paradigm". En *Association for Education in Journalism and Mass Communication*. Gainesville Florida.

Fernández, J. C. y Huertas, M<sup>a</sup> A. (2009). *Redacción en Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Fernández Soto, A. B. (2005). *Manual de programación y técnicas de relaciones públicas*. Vigo: Universidad de Vigo.

Fernández-Abascal, E. G., Martín Díaz, M. D. y Domínguez Sánchez, F. J. (2002). *Procesos Psicológicos*. Madrid: Pirámide.

Ferrer i Fons, A. (1993). *Relaciones Públicas, empresa y sociedad* (2 ed.). Girona: Escola Superior de Relacions Públiques.

Ferrer Muñoz, J. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Barcelona: Cuadernos de Comunicación.

Finn, D. (1960). *La Empresa y las Relaciones Públicas*. Barcelona: Sagitario.

Fiske, A. P. (1991). *Structures of social life: The four elementary forms of human relations*. Nueva York:(Free Press).

Fiske, A. P. (1992). "The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations". *Psychological Review*, 99, 689-723.

Fiske, A. P. y Haslam, N. (2005). "The four basic social bonds: Structures for coordinating interaction". En M. Baldwin (Ed.), *Interpersonal cognition* (pp. 267-298). Nueva York: Guilford.

França, F. (2004). *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. y McVea, J. (2001). "A Stakeholder Approach to Strategic Management". En M. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207). Oxford: Blackwell.

Garrido, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.

González Herrero, A. (1988). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa.

Gregory, A. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns* (2 ed.). Londres: Kogan Page.

Grima Terré, J. D. y Tena Milán, J. (1991). *Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial*. Barcelona: Hispano Europea.

Grunig, J. E. (1978). "Describing publics in public relations: the case of a suburban hospital". *Journalism Quarterly*, 55(1), 109-118.

Grunig, J. E. (1989a). "Publics, audiences and markets segments: segmentation principles for campaigns". En C. T. Salmon (Ed.), *Information Campaigns: balancing social values and social change* (pp. 199-228). California: Sage Publications.

Grunig, J. E. (1989b). "Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory". En C. H. Botan y V. Hazleton Jr. (Eds.), *Public Relations Theory* (pp. 17-44). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. E. (1990). "Theory and Practice of Interactive Media Relations". *Public Relations Quarterly*, 35(3), 18-23.

Grunig, J. E. (1992). "Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book". En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 1-28). Nueva Jersey: Hillsdale, Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. E. (1993). "Image and substance: from symbolic to behavioral relationships". *Public Relations Review*, 19(2), 121-139. Retrieved Sum, from

Grunig, J. E. (1997). "A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research". En D. Moss, T. MacManus y D. D. Vercic (Eds.), *Public relations research: an international perspective* (pp. 3-46). Londres: International Thomson Business Press.

Grunig, J. E. (2001). "Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). California: Sage Publications.

Grunig, J. E. y Grunig, L. A. (1989). "Toward a theory of public relations behaviour of organizations: review of a program of research". *Public Relations Research Annual*, 1, 27-63.

Grunig, J. E. y Huang, Y. H. (2000). "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 23-35). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. California: Thomson.

Grunig, J. E. y Repper, F. C. (1992). Strategic Management, Publics and Issues. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117-157). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations : a study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Habermas, J. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: Gustavo Gili [original de 1962].

Hallahan, K. (2000). "Inactive Publics: The forgotten publics in public relations". *Public Relations Review*, 26(4), 499-515.

Haridakis, P. M. y Hanson, G. (2009). "Social Interaction and Co-Viewing with YouTube: Blending Mass Communication Reception and Social Connection". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 53(2), 317-335.

Haridakis, P. M. y Whitmore, E. H. (2006). "Understanding Electronic Media Audiences: The Pioneering Research of Alan M. Rubin". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(4), 766-774.

Harkness, J. (1997). "Communicating a stakeholder report". *Journal of Communication Management*, 2(3), 264-267.

Harlow, R. (1976). "Building a public relations definition". *Public Relations Review*, 2(4), 34-42.

Harlow, R. (1977). "Public relations definitions through the years". *Public Relation Review*, 3(1), 49-63.

Harris, T. L. (1988). *Value-added public relations: the secret weapon of integrated marketing*. Chicago: Lincolnwood -NTC Business Books.

Harrison, J. y St. John, C. (1996). "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.

Harrison, S. (1995). *Public Relations: an introduction*. Londres: Routledge.

Harrison, S. (2002). *Relaciones Públicas: una introducción*. Madrid: Thompson.

Heath, R. (1993). "A rhetorical approach to zones of meaning and organizational prerogatives". *Public Relations Review*, 19(2), 141-155.

Heath, R. (2001). "Shifting Foundations: Public Relations as Relationship Building". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 1-9). California: Sage Publications.

Heath, R. y Vasquez, G. (Eds.). (2001). *Handbook of public relations*. California: Sage Publications.

Henderson, J. K. (2005). "Evaluating Public Relations Effectiveness in a Health Care Setting: The identification of communication Assets and liabilities via a Communication audit". *Journal of Health & Human Services Administration*, 28(2), 282-322.

Hendrix, J. A. (1992). *Public Relations Cases* (2 ed.). California: Wadsworth.

Hickman, G. (1989). "Analyzing and Developing a Public Relations Strategy". En B. C. (Ed.), *Experts in action: inside public relation* (2 ed., pp. 349-381). Nueva York: Logman.

Holmström, S. (2004). "The reflective paradigm of public relations". En B. van Ruler y D. Vercic (Eds.), *Public relations and communication management in Europe* (pp. 121-133). Nueva York: Mouton de Gruyter.

Holtzhausen, D. R. (2000). "Postmodern values in public relations". *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93-114.

Holtzhausen, D. R. (2005). "Public relations practice and political change in South Africa". *Public Relations Review*, 31(3), 407-416.

Hunt, T. y Grunig, J. E. (1994). *Public relations techniques*. Fort Worth ; Londres: Harcourt Brace College Publishers.

Jahansoozi, J. (2006). "Relationships, transparency, and evaluation: the implications for public relations". En J. Y. L'Etang y M. Pieczka (Eds.), *Public relations: Critical debates and contemporary practice* (pp. 61-91). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Jefkins, F. (1982). *Relaciones Públicas*. Madrid: EDAF.

Jefkins, F. (1989). *Public relations techniques*. Oxford: Heinemann.

Jensen, I. (2001). "Public relations and emerging functions of the public sphere: an analytical framework". *Journal of Communication Management*, 6(2), 133-147.

Jones, R. (2002). "Challenges to the notion of publics in public relations: implications of the risk society for the discipline". *Public Relations Review*, 28(1), 49-62.

Kamhawi, R. y Grabe, M. E. (2008). "Engaging the female audience: An evolutionary psychology perspective on gendered responses to news valence frames". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 52(1), 33-51.

Karlberg, M. (1996). "Remembering the public in public relation research: from theoretical to operational symmetry". *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 263-278.

Kendall, R. (1996). *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation* (2 ed.). Nueva York: HapperCollins.

Kim, S., Park, J. H. y Wertz, E. K. (2010). "Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web site". *Public Relations Review*, 36(3), 215-221.

Kitchen, P. J. (1997). "The evolution of public relations: principles and practice". En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: Principles and Practice* (pp. 22-42). Londres: Thomson.

Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (3 ed.). São Paulo: Summus Editorial.

Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Simmus.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (Edição ampliada ed.). São Paulo: Summus.

Lacasa y Blay, A. S. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (1998). "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization- Public Relationship". *Public Relation Review*, 24(1), 55-65.

Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (2000). "Introduction: background and current trends in the study of relationship management". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. xi-xvii). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Ledingham, J. A., Bruning, S. D. y Wilson, L. J. (1999). "Time as an indicator of the perceptions and behavior of members of a key public: monitoring and predicting organization-public relationships". *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 167-183.

Leitch, S. y Neilson, D. (2001). "Bringing publics into public relations: new theoretical frameworks for practice". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 127-138). California: Sage Publications.

Lerbinger, O. (1977). Corporate uses of research in public relations. *Public Relations Review*, 3(4), 11-19.

Lesly, P. (1969). *Manual de relaciones públicas: técnicas y práctica*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.

Lippmann, W. (2003). *La opinión pública*. Madrid:Langre.

Lloyd, H., & Lloyd, P. (1986). *Relaciones Públicas*. Madrid: Pirámide.

Long, L. V., y Hazelton, V. (1987). "Public Relations: a theoretical and practical response". *Public Relations Review*, 13(2), 3-13.

Lougovoy, C. y Linon, M. (1976). *Relaciones Públicas* (2 ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europa.

Lovell, R. D. (1982). *Inside Public Relations*. Boston: Allyn and Bancon.

L'Etang, J. (2008). *Public Relations Concepts, Practice and Critique*. Londres: Sage Publications.

Manga, D. y Navarredonda, A. B. (1993). "La percepción sensorial". En A. Puente (Ed.), *Psicología básica: introducción al estudio de la conducta humana*. Madrid: Eudema.

Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo*. Buenos Aires: La Crujía.

Marca, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/51765>

Marconi, J. (2004). *Public Relations: The Complete Guide*. Nueva York: Thomson.

Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations*. Nueva York: McGraw-Hill.

Martínez Ruiz, M. d. P. (2007). "Los públicos objetivos: identificación y cuantificación". En A. I. Jiménez Zarco y I. Rodríguez Ardura (Eds.), *Comunicación e Imagen Corporativa* (pp. 55-82). Barcelona: UOC.

Matilla, C. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español*. Universitat Ramon Llull, Barcelona. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>

Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Matilla, K. (2010). Issues Management. Más allá de la Gestión de Conflictos Potenciales. *aDResearch ESIC*, 2, 40-57.

Matilla, K. y Marca, G. (2012). "The accountability gap: The use of preliminary and evaluative research in Spain". *Public Relations Review*, *In press*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.010>

Mayhew, L. (1997). *The new public: professional communication and the means of social influence*. Cambridge: Cambridge University Press.

Moffit, M. A. (1992). "Bringing critical theory and ethical considerations to definitions of a «public»". *Public Relations Review*, 18(1), 17-29.

Moffit, M. A. (1994). "Collapsing and integrating concepts of «public» and «image» into a new theory". *Public Relations Review*, 20(2), 159-170.

Moffit, M. A. (2001). "Using the collapse model of corporate image for campaign message design". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 247-355). California: Sage Publications.

Monzón, C. (1996). *Opinión pública, comunicación y política: la formación del espacio público*. Madrid: Tecnos.

Moore, H. F. y Canfield, B. R. (1982). *Relaciones Públicas: principios, casos y problemas*. México: Editorial Continental.

Moreno, Á., Verhoeven, P., Tench, R. y 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. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199514906045>

Morton, L. (1999). "Segmenting publics: an introduction". *Public Relations Quarterly*, 43(4), 47-48.

Morton, L. (2000). "Segmenting to target university faculty". *Public Relations Quarterly*, 45(4), 45-47.

Morton, L. (2001). "Segment to target college students". *Public Relations Quarterly*, 46(1), 43-45.



Moss, D. y Warnaby, G. (1997). "A strategic perspective for public relations". En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: principles and practice* (pp. 43-72). Londres: Thomson.

Murphy, P. (1989). "Game theory as a paradigm for the public relations process". En C. H. Botan y V. Hazelton (Eds.), *Public relations theory* (pp. 173-192). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Murphy, P. (1991). "The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations". *Public Relations Research Annual*, 3, 115-131.

Myers, D. G. (2005). *Psicología* (7 ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Míguez González, M. I. (2006). *Los Públicos en las Relaciones Públicas: Estudio recopilatorio y crítico sobre las principales aportaciones a la investigación de los públicos en las relaciones públicas*. Universidad de Vigo, Pontevedra.

Míguez González, M. I. (2007). "Análisis del concepto de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas". *Zer. Estudios de Comunicación*, 12(23), 183-197.

Míguez González, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

Nager, N. R., & Allen, T. H. (1984). *Public Relations Management by Objectives*. Nueva York: Longman.

Newsom, D., Turk, J. V. y Kruckeberg, D. (2004). *This is PR: the realities of public relations*. Belmont: Thomson.

Nielander, W. A. (1980). *Práctica de las relaciones públicas*. Barcelona: Hispano Europea.

Noguero i Grau, A. (1985). *Información y técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: P.P.U.

Noguero i Grau, A. (1990). *Relaciones Públicas e Industria de la Persuasión*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.

Noguero i Grau, A. (1996). *Programación y Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.

Nolte, L. W. (1979). *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines. Concepts and Integrations* (2 ed.). Nueva York: Pergamon.

Norris, J. (1984). *Public Relations*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Oliver, S. (2001). *Public Relations Strategy*. Londres: Kogan Page.

Oxley, H. (1989). *The principles of public relations*. Londres: Kogan Page.

Ordeix, E. y Huertas, M<sup>a</sup> A. (2012). *Análisis cualitativo y perspectiva crítica del Estudio de la Excelencia de James Grunig en el desarrollo profesional de las Relaciones Públicas en España*, VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas, 21-23 Marzo. Sevilla: AIRP, 130-146. Disponible en [http://www.airrpp.org/Actas\\_VII\\_Congreso\\_AIRP\\_Sevilla2012.pdf](http://www.airrpp.org/Actas_VII_Congreso_AIRP_Sevilla2012.pdf)

Peake, J. (1980). *Public Relations in Business*. Nueva York: Harper y Row.

Pearce, J. A. y Robinson, R. B. (1982). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implantation*. Irwin: Home-wood.

Pearson, R. (1989). "Beyond ethical relativism in public relations: coorientation, rules and the idea of communication symmetry". *Public Relations Research Annual*, 1, 67-86.

Pfau, M. y Wan, H. (2006). "Persuasion: An intrinsic function of public relations". En C. H. Botan y V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 101-136). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Pollán, R. M. (1997). Psicología de la senso-percepción. En M. L. S. d. A. Lizarraga (Ed.), *Psicología: Mente y Conducta*. Bilbao: Desclée De Brouwer.

Porto Simões, R. (1993). *Relaciones Públicas: función política. En la empresa y la institución pública*. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas.

Porto Simões, R. (2001). *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo: Summus.

Post, J., Preston, L., y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.

Price, V. (1994). *La Opinión Pública: Esfera Pública y Comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Prior-Miller, M. (1989). "Four Major Social Scientific Theories and Their Value to the Public Relations Researcher". En C. H. Botan y V. Hazleton Jr. (Eds.), *Public Relations Theory*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Raupp, J. (2004). "The public sphere as a central concept of public relations". En B. van Ruler y D. Vercic (Eds.), *Public relations and communication management in Europe* (pp. 309-316). Nueva York: Mouton de Gruyter.

Real Academia Española. (2012). (22 ed.)

Revilla, F. (1970). *Hacerlo bien y hacerlo saber: las relaciones públicas de la empresa y su formación de 'imagen'*. Barcelona: Oikos-Tau.

Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Rodríguez-Polo, X. R. (2011). "Los efectos de la comunicación de masas de Josep T. Klapper". *Razón y Palabra*, 75, 1-17.

Rojas, J. L. (2006). *Gestión de las relaciones públicas: antecedentes, conceptos y casos*. Santo Domingo: Búho.

Rojas Orduña, O. I. (2005). *Relaciones Públicas: la eficiencia de la influencia*. Madrid: ESIC.

Rospir, J. I. (2004). "Lazarsfeld in memoriam. The People's Choice y voting cumplen sesenta y cincuenta años". *Doxa Comunicación*, 2, 27-39.

Ross, R. D. (1984). *The Management of Public Relations*. Florida: Robert E. Krieger Publishing.

Rubio, M. J. y Vara, J. (1997). *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Editorial CCS.

Seitel, F. P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall.

Sheppard, B. H. y Tuchinsky, M. (1996). "Interfirm relationships: A grammar of pairs". *Research in Organizational Behavior*, 18, 331-373.

Simon, R. (1984). *Public relations: concepts and practices* (3 ed.). Nueva York: Macmillan Publishing.

Simon, R. (1986). *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica*. México: Limusa.

Smith, R. D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations* (2 ed.). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Solano Fleta, L. (2005). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid: Síntesis.

Soleto Enriquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

Springston, J. K. y Keyton, J. (2001). "Public relations fields dynamics". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 115-126). California: Sage Publications.

Springston, J. K., Keyton, J., Leichty, G. B. y Metzger, J. (1992). "Field dynamics and public relations theory: toward the management of multiple publics". *Journal of Public Relations Research*, 4(2), 81-100.

Sriramesh, K. (2009). "Introduction". En K. Sriramesh & D. Vercic (Eds.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice* (2 ed., pp. xxxiii-xl). Nueva York: Routledge.

Stacks, D. W. (2002). *Primer of Public Relations Research*. Nueva York: The Guilford Press.

Starck, K., y Kruckeberg, D. (2001). "Public relations and community: a reconstructed theory revisited". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 51-59). California: Sage Publications.

Stephenson, H. (1971). "Principle of public relations: principle and practice". En H. Stephenson (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 3-34). Nueva York: McGraw-Hill.

Szalay, J. R. (1974). *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Thomlison, T. D. (2000). "Interpersonal primer with implications for public relations". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 177-203). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Toth, E. (2000). "From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management". En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 205-219). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.

Ugeux, W. (1973). *Las relaciones públicas: una nueva función social*. Barcelona.: Biblioteca Técnica Comercial Barral (BTCSB).

Urzaiz, J. (1971). *Teoría y técnica de las relaciones públicas*. Madrid: San Martin.

van Ruler, B., y Vercic, D. (2002). *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana:(Pristop Communications).

Varey, R. (1997). "Public Relations: the external publics context". En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: principles and practice* (pp. 89-108). Londres: Thomson.

Vasquez, G. M. (1993). "A homo narrans paradigma for public relations: combining Bormann's symbolic convergence theory and Grunig's situational theory of publics". *Journal of Public Relation Research*, 5(3), 201-216.

- Vasquez, G. M. (1994). "Testing a communication theory.method-message-behavior complex for the investigation of publics". *Journal of Public Relations Research*, 6(4), 267-291.
- Vasquez, G. M. y Taylor, M. (2001). "Research perspectives on 'the public' ". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 139-154). California: Sage Publications.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Warnaby, G. y Moss, D. (1997). "The role of public relations in organisations". En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: principles and practice* (pp. 6-21). Londres: Thomson.
- Watson, T. y Noble, P. (2005). *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. Londres: Kogan Page.
- Webster, J. G. (1998). The audience. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 42(2), 190-207.
- White, J. y Dozier, D. M. (1992). "Public relations and management decision making". En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 91-107). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- White, J. y Mazur, L. (1995). *Strategic communications management: making public relations*. Londres: Addison Wesley Publish Company.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. y Agree, W. K. (2006). *Public Relations: strategies and tactics*. Boston: Pearson.
- Wragg, D. W. (1992). *The public relations handbook*. Oxford: Blackwell.
- Xifra, J. (1999). *Les relacions públiques, ciència del diàleg*. Girona: Universitat de Girona.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill.
- Xifra, J. (2005a). *Teoria i tècniques de les relacions públiques I*. Barcelona: UOC.
- Xifra, J. (2005b). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

Xifra, J. (2006). "Lucien Matrat y la consolidación de la relaciones públicas en Europa". *Revista Historia y Comunicación Social*, 11, 229-240. Disponible en <http://revistas.ucm.es/inf/11370734/articulos/HICS0606110229A.PDF>

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

Xifra, J. y Huertas, M<sup>a</sup> A. (2008). "Blogging PR: an exploring analysis of public relations weblogs". *Public Relations Review*, 34(3), 269-275.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Andrea Oliveira Dos Santos

LOS PÚBLICOS EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ESTUDIO DE LOS PÚBLICOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GAS NATURAL Y ENERGÍA ELÉCTRICA

Andrea Oliveira Dos Santos

Dipòsit Legal: T. 62-2013

## Anexo I: Cuestionario

Apreciado (a) responsable de comunicación:

Le agradeceremos que dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

La encuesta solo tiene diez preguntas y dura aproximadamente diez minutos.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

Agradecemos de antemano su participación.

Andrea Oliveira

Profesora-Investigadora

Universidad Rovira i Virgili



1) Señale qué actividad desarrolla la empresa donde usted trabaja.

Producción de energía.

Distribución/comercialización de energía.

Ambas.

Otras.

Ninguna.

2) Señale en qué área del sector energético desarrolla sus actividades la empresa donde usted trabaja.

Energías tradicionales.

Energías renovables.

Ambas (mixto).

3) ¿Qué objetivos principales/globales tiene su empresa al relacionarse/comunicarse con sus públicos? (Señale 3 opciones, como máximo).

Establecer una relación para prevenir posibles conflictos con los públicos.

Proyectar una imagen favorable de la empresa.

Crear un vínculo de colaboración mutua entre la empresa y sus públicos.

Crear una corriente de opinión favorable para la empresa.

Comunicarse con los públicos para que estén en sintonía con los intereses de la empresa.

Compartir ideas y valores entre la empresa y sus públicos.

Comunicar las acciones y actividades de la empresa.

4) Para usted la idea de públicos de su empresa está ligada a... (Señale 1 opción, la que más se aproxime a su punto de vista)

La sociedad en general/la opinión pública.

La audiencia de los medios de comunicación.

Diversos grupos o colectivos concretos que tienen la capacidad de afectar a la empresa.

Fuerzas múltiples y generales que pueden impactar en la empresa.

Grupos con características sociodemográficas comunes.

5) Para usted, ¿cuáles son los públicos de su empresa?

(Señale todas las opciones que considere necesario).

Empleados.

Usuarios domésticos/familiar.

Usuarios empresas/industrial.

Periodistas.

Sindicatos.

Proveedores.

Accionistas/inversores.

Grupos ecologistas.

Distribuidor/intermediario.

Colaboradores/*partners*.

Administración pública.

Asociaciones empresariales.

Comunidad local.

Entidades sociales, culturales y educativas.

Opinión pública en general.

Otros (por favor, especifique).

6) Señale los públicos que usted considera clave/estratégicos para su empresa. (Indique hasta 5 públicos, como máximo).

Empleados.

Usuarios domésticos/familiar.

Usuarios empresas/industrial.

Periodistas.

Sindicatos.

Proveedores.

Accionistas/inversores.

Grupos ecologistas.

Distribuidor/intermediario.

Colaboradores/*partners*.

Administración pública.

Asociaciones empresariales.

Comunidad local.

Entidades sociales, culturales y educativas.

Opinión pública en general.

Otros (por favor, especifique).

7) Indique los públicos con los que su empresa ha desarrollado más acciones de comunicación en los últimos 2 años. (Señale hasta 5 opciones, como máximo).

Empleados.

Usuarios domésticos/familiar.

Usuarios empresas/industrial.

Periodistas.

Sindicatos.

Proveedores.

Accionistas/inversores.

Grupos ecologistas.

Distribuidor/intermediario.

Colaboradores/*partners*.

Administración pública.

Asociaciones empresariales.

Comunidad local.

Entidades sociales, culturales y educativas.

Opinión pública en general.

Otros (por favor, especifique).

8) Indique a qué públicos su empresa ha destinado mayor volumen de presupuesto en el área de comunicación en los últimos 2 años. (Señale hasta 5 opciones, como máximo).

Empleados.  
Usuarios domésticos/familiar.  
Usuarios empresas/industrial.  
Periodistas.  
Sindicatos.  
Proveedores.  
Accionistas/inversores.  
Grupos ecologistas.  
Distribuidor/intermediario.  
Colaboradores/*partners*.  
Administración pública.  
Asociaciones empresariales.  
Comunidad local.  
Entidades sociales, culturales y educativas.  
Opinión pública en general.  
Otros (por favor, especifique).

9) Señale cuáles son los aspectos importantes a la hora de identificar a los públicos de su empresa. (Indique los 3 más importantes).

Los temas/asuntos que crean una vinculación entre la empresa y sus públicos.  
La capacidad que los públicos tienen de impactar en el negocio de la empresa.  
Los intereses y las opiniones que los públicos comparten con la empresa.  
El conocimiento o la imagen que los públicos tienen de la empresa.  
El volumen de comunicación que los públicos tienen con la empresa.  
La relación que los públicos tienen con la empresa.  
Las necesidades y expectativas que los públicos tienen en la empresa.  
Otros (por favor, especifique).

10) Indique los públicos sobre los que su empresa ha realizado alguna investigación en los últimos 2 años. (Señale todas las opciones que considere necesario).

Empleados.  
Usuarios domésticos/familiar.  
Usuarios empresas/industrial.  
Periodistas.  
Sindicatos.  
Proveedores.  
Accionistas/inversores.  
Grupos ecologistas.  
Distribuidor/intermediario.  
Colaboradores/*partners*.  
Administración pública.  
Asociaciones empresariales.  
Comunidad local.  
Entidades sociales, culturales y educativas.  
Opinión pública en general.  
Otros (por favor, especifique).

## Índice de figuras

Figura 1. Adaptación: <i>continuum of games: zero sum, mixed motive and coordination</i> (Murphy, 1991: 125).....	47
Figura 2. Adaptación: <i>new model symmetry as two-way practices</i> (Dozier <i>et al.</i> , 1995: 48).....	48
Figura 3. Modelo de relación organización-público: antecedentes y consecuencias de la relación, propuesto por Broom, <i>et al.</i> , (1997: 94).....	55
Figura 4. Adaptación: <i>nested segments concepts</i> , (Grunig, 1989a: 207) .....	78
Figura 5. Recopilación de clasificaciones de públicos internos y externos realizada por França, (França, 2004: 74-75) .....	111



## Índice de tablas

Tabla 1 Los propósitos globales de las relaciones públicas en las perspectivas teóricas vinculadas a las organizaciones. Elaboración propia.....	29
Tabla 2. El propósito de la función de las relaciones públicas. Elaboración propia.....	31
Tabla 3. La orientación relacional en la teoría de las relaciones públicas. Elaboración propia .....	61
Tabla 4. El objeto de estudio de las relaciones públicas. Elaboración propia .....	76
Tabla 6. Análisis de los públicos en función de los modelos de auditoría de relaciones públicas. Elaboración propia.....	138
Tabla 7. Análisis de los públicos en función de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Elaboración propia .....	158
Tabla 8. Perfil de las empresas, según la actividad. Elaboración propia. ....	194
Tabla 9 perfil de las empresas según el sector. Elaboración propia .....	194
Tabla 10. Objetivos globales de comunicación con los públicos. Elaboración propia .....	195
Tabla 11. Análisis de la actividad vs. La pasividad de los públicos. Cuadro comparativo entre el marco teórico y el estudio empírico. Elaboración propia .....	197

Tabla 12. Consideración del concepto «sujeto receptor» en el proceso comunicativo. Elaboración propia.....	199
Tabla 13. Identificación de los públicos de la organización. Elaboración propia .....	200
Tabla 14. Identificación de los públicos estratégicos. Elaboración propia. ....	201
Tabla 15. Identificación de los públicos vs. Volumen de acciones de comunicación. Elaboración propia.....	202
Tabla 16. Identificación de los públicos vs. Volumen presupuestario en comunicación. Elaboración propia.....	203
Tabla 17. Concepto vinculado al sujeto receptor. Cuadro comparativo entre el marco teórico y el estudio empírico. Elaboración propia .....	206
Tabla 18. Comparación de resultados del estudio empírico referente los públicos estratégicos vs. Mayor volumen de acciones de comunicación. Elaboración propia .....	210
Tabla 19. Comparación de resultados del estudio empírico referente a los públicos estratégicos vs mayor volumen de presupuesto. Elaboración propia .....	212
Tabla 20. Criterios para la identificación de los públicos. Elaboración propia .....	214
Tabla 21. Identificación de los públicos vs. Realización de investigación. Elaboración propia.....	215
Tabla 22. Comparación de resultados del estudio empírico referente los públicos estratégicos vs. Desarrollo de investigación. Elaboración propia.....	221
Tabla 23. Comparación de los resultados del estudio empírico sobre los públicos estratégicos vs. Mayor volumen acciones de comunicación, mayor volumen de presupuesto y desarrollo de investigación. Elaboración propia .....	222





