

PRIMERA PART

**LA TEORIA DE LES RELACIONS PÚBLIQUES**

## CAPÍTOL 1

### LES RELACIONS PÚBLIQUES COM A DISCIPLINA CIENTÍFICA

Una de les obres més vastes i completes sobre comunicació que s'han publicat en els darrers anys a Europa, el diccionari crític dirigit pel professor de la Sorbona Lucien Sfez (1993), dedica només una pàgina, de les 1780 que la componen, a les relacions públiques dins el capítol dedicat a les tècniques publicitàries. Semblant distorsió<sup>3</sup> és una mostra més de la inquietant percepció que tenen alguns acadèmics sobre la que per a nosaltres és una disciplina científica amb la consegüent dimensió estructural. De vegades, la qüestió és la inexistència de percepció; és a dir que les relacions públiques es converteixen en un element instrumental del màrqueting, un assumpte que s'està alimentant des dels sectors universitaris amb una major presència acadèmica d'àrees com la investigació i comercialització de mercats. Un exemple el trobem, entre nosaltres, en els continguts de la llicenciatura en Publicitat i Relacions Públiques. Això obeeix segurament a la pròpia nomenclatura de la titulació que, continuant amb l'error denunciat al principi, "casa" les dues formes de comunicació social més allunyades entre si provocant la pèrdua de personalitat acadèmica de la segona en benefici de la publicitat, la qual, essent indiscutiblement una ciència de la comunicació, no gaudeix de cap peculiaritat genuïna, si no és la seva tangibilitat, que justifiqui la seva preeminència universitària sobre les relacions públiques.

Prèviament al tractament de la diversitat de postures teòriques respecte del caràcter científic o no de les relacions públiques, hem d'aclarir el que hom considera una ciència i una disciplina (científica), prestant atenció específica al punt d'inflexió que, per a la metodologia de la ciència, van suposar els estudis de Karl Popper i Thomas S. Kuhn, els

---

<sup>3</sup> Un dels objectius del nostre treball és exposar les àmplies diferències precisament entre la publicitat i les relacions públiques i, en contra, els importants veïnatges entre aquestes i la informació d'actualitat i, en menor grau, la propaganda.

quals, com veurem, han servit de marc teòric per a l'anàlisi de l'epistemologia de les relacions públiques per algun autor espanyol<sup>4</sup>, anglès i nord-americà.

Tot i avisar-nos del to possiblement exagerat de l'afirmació, Rodríguez Ibáñez (1998, 219) sosté que amb la publicació l'any 1934 de *La lógica de la investigación científica*, Popper inaugurà una nova etapa de la filosofia de la ciència que superava el signe dels seculars enfrontaments previs. En efecte, fins a la data era gairebé un dogma entre els erudits que la ciència progressava acollint-se a la lògica de l'acumulació inductiva del coneixement<sup>5</sup>. I, al mateix temps, els sabers que, per raó de la naturalesa del seu objecte específic, no s'hi podein acollir, aspiraven de vegades a separar-se del tronc científic comú, argüint la possessió d'un mètode i unes regles particulars que asseguraven la seva pròpia via. Rodríguez Ibáñez (1998, 219) il·lustra la situació amb la investigació historicosocial (representada pel fundador de l'historicisme, Dilthey<sup>6</sup>) que cercava a Alemanya l'emancipació respecte a la família de la ciència, establint, com a un cos de coneixement independent, el territori de les anomenades ciències de l'esperit.

La irrupció als anys 30 de Popper va transformar el panorama. El seu punt de partida fou afirmar que tot coneixement disciplinat científicament no es recolza en l'acumulació inductiva, sinó, al contrari, en la contrastació d'hipòtesis i creació subsegüent d'altres hipòtesis, a la llum de la lògica deductiva. Per tant, la teoria no és una forma d'especulació<sup>7</sup>, sinó un saber objectiu fundat sobre enunciats coherents, contrastables i justos.

Així doncs, com puntualitza Sánchez Guzmán (1986, 20), per a Popper, el problema principal de l'epistemologia és el de la "demarcació"; és a dir, el d'establir un o varis criteris delimitatius dels enunciats científics respecte dels que no ho són. Aquesta distinció

---

<sup>4</sup> La doctrina espanyola és una de les poques, amb la dels Estats Units, que ha adoptat estrictament a Popper i Kuhn com a referents per abordar la qüestió de l'estatut epistemològic de l'objecte del nostre treball.

<sup>5</sup> És a dir, establint lleis generals partint de la constatació provada de regularitats o coincidències empíriques (Rodríguez Ibáñez: 1998, 219).

<sup>6</sup> Com veurem més endavant, aquest filòsof ha servit a Solano (1988/1999 i 1995) de referent teòric a l'hora de justificar la naturalesa científica de les relacions públiques.

<sup>7</sup> Això és el que defensava per exemple, en el camp de la recerca de la comunicació de masses, el psicòleg nord-americà Joseph Klapper (1960).

nominalista difereix també de l'essencialista de les filosofies tradicionals. La demarcació se centra a distingir entre el que significa *experiència*<sup>8</sup>, *realitat* i *coneixement de la realitat*, sobre la base dels criteris de falsabilitat, contrastabilitat i refutabilitat.

Un altre autor, considerat per alguns (Rodríguez Ibáñez: 1998, 221) com un deixeble fidel de Popper, Thomas Kuhn (1971/1983), afirma que l'evolució de la ciència no constitueix tant un progressiu plegament a les contundents proves de contrastabilitat com una sèrie successiva de pressupòsits teoricometodològics, configurats com a *paradigmes*<sup>9</sup>, l'adopció o rebuig dels quals depenen expressament de la comunitat científica que practica la recerca.

Des d'aquesta perspectiva relativista i sempre fonamentant-se en l'evolució històrica de les ciències, Kuhn conclou que en tota realització científica se succeeixen dos períodes diferents: les "èpoques de ciència normal" i els "moments de crisi". Tal com els explica Sánchez Guzmán (1986, 23), en les èpoques de ciència normal els científics especialitzats en un objecte d'estudi treballen sobre la base d'un "programa d'investigació" concret entès com la "matriu disciplinària" que: 1) defineix un camp de problemàtiques que la teoria considera com a pròpies; 2) elabora un llenguatge que serveix per descriure aquests problemes amb la previsió deguda; 3) emprà una metodologia per delimitar els pressupòsits sobre els problemes que integren la teoria, i 4) disposa d'un seguit de pressupòsits científics que, responen a uns problemes, un llenguatge i una metodologia pròpies, atorguen contingut a la teoria. Tanmateix, l'època de ciència normal acaba introduint-se en un ambient turbulent quan als científics se'ls acumulen un seguit de preguntes al voltant de la teoria que el programa d'investigació utilitzat no pot contestar vàlidament (anomalies). Si les anomalies augmenten es produeix l'etapa de crisi, que pot desembocar en una revolució científica (Ritzer: 1996, 597). Dues són les raons principals per les quals un camp científic pot esdevenir crític: 1) l'aparició de nous problemes per al quals no existeixen respostes mitjançant els pressupòsits disponibles; 2) que malgrat existir les respostes, aquestes no concorden amb els fets. S'infereix llavors la formulació d'un nou

---

<sup>8</sup> Cal recordar que el problema, per a Popper, només es planteja en relació a les ciències empíriques, ja que, segons ell, les ciències formals estan perfectament delimitades.

<sup>9</sup> El fenomen del paradigma és estudiat en el següent capítol.

programa d'investigació o matriu disciplinària substitutiu de l'anterior. Veurem, en parlar de l'estatut científic de les relacions públiques i dels paradigmes, l'oportunitat de les aportacions de Kuhn que han estat el referent epistemològic més notable en les escasses aproximacions teòriques de què ha estat objecte la disciplina que ens ocupa. Abans, però, farem un breu apunt conceptual.

L'entrada "ciència" del *Dictionary of the social sciences* compilat sota els auspicis l'ONU (1964, 620), l'autor de la qual és el coordinador de l'obra, William L. Kolb, diu que és l'estudi sistemàtic i objectiu de fenòmens empírics i de les disciplines de coneixement resultants. Aquesta dualitat conceptual implica les següents accepcions de la ciència: 1) el conjunt de coneixements, i l'activitat destinada a assolir-los, que es caracteritzen formalment per la intersubjectivitat i pràcticament per la capacitat de fer previsions exactes sobre una part de la realitat; 2) cada branca o departament de coneixences sistematitzades considerat com a camp d'investigació o objecte d'estudi. Mentre que la disciplina pot ser definida com la matèria d'estudi i ensenyament, branca del coneixement.

No es tracta aquí d'elaborar una teoria sobre les convergències i divergències entre els conceptes de ciència i disciplina, ja que de fet no hi són. Ambdós conceptes són sinònims. Ara bé, sí que volem manifestar d'antuvi que les relacions públiques conformen un conjunt sistematitzat de coneixences de les anomenades ciències de la comunicació, com anirem mostrant al llarg d'aquest treball.

## **1.1. LA QÜESTIÓ DE L'ESTATUT EPISTEMOLÒGIC<sup>10</sup> DE LES RELACIONS PÚBLIQUES**

La qüestió de l'estatut epistemològic de les relacions públiques no ha estat comunament abordada pels seus analistes. Al nostre país, han estat dos els autors que han

---

<sup>10</sup> Des de l'òptica filosòfica, assevera Sánchez Guzmán (1986, 24) que "estatut" (estatus) fa referència a la situació en que es troba una realitat, la qual cosa, aplicada a les relacions públiques, serveix per comprovar si aquestes compleixen els requisits epistemològics necessaris per construir el seu cos organitzat de

plantejat el tema, Sánchez Guzmán (1986) i Solano (1995, 1998). A l'estranger són molt escassos els manuals que abordin exclusivament la teoria de les relacions públiques; només coneixem el de Botan i Hazelton (1989) als Estats Units d'Amèrica, que ho fa a través de l'aportació parcel·lada de diferents professors nord-americans i no des d'una visió estructurada d'ambdós autors; i des d'Alemanya, el llibre de Ronneberger i Rühl (1992). Reilly (1987, 23-54), intitula el segon capítol del seu manual "Les relacions públiques són una ciència social", recorrent a les observacions de Bernays (1923) sobre llur pluridisciplinarietat. Altres intents d'estructuralitzar les relacions públiques se situen a la Gran Bretanya, com són els treballs de L'Etang, Pieczka i McNair (a L'Etang i Pieczka: 1996).

L'existència al nostre país d'una llicenciatura universitària de la nostra branca científica ha generat una curiosa dicotomia. D'una banda, ens trobem amb un cos doctrinal inferior al de països on no existeixen estudis oficials de segon cicle, sinó que s'estructuren en el marc dels ensenyaments de periodisme (criteri que preferim a l'espanyol); i d'altra, aquesta minsa doctrina ha demostrat, en canvi, una preocupació sobre la seva naturalesa disciplinària. A diferència d'altres nacions, especialment els Estats Units, on la consolidació professional i una tradició doctrinal més madura han donat lloc a una preocupació que tendeix més a l'establiment de models positivistes teleològicament teòrics que no es tradueixen (amb les excepcions pertinents que assenyalarem) en una reflexió sobre el caràcter científic o no de les relacions públiques; fet que, des de les aportacions de Bernays, ja s'ha donat per suposat. Podem fer nostres les idees de Grunig (1989, 17) quan manifesta que els teòrics de les relacions públiques s'han basat en les teories de les relacions de la ciència de la comunicació o d'altres disciplines científiques, però que molt pocs han desenvolupat únicament teories sobre les relacions públiques.

Des d'aquesta mateixa perspectiva, Pavlik (1987, 17) es lamenta que els investigadors de la comunicació no hagin considerat les relacions públiques com una disciplina i, quan ho han fet, hagi estat secundàriament, en benefici del periodisme, camp

---

coneixements científics; és a dir, si les relacions públiques poden ser considerades com a ciència i, en el cas de no ser-ho, com estan situades en l'àmbit del coneixement científic.

d'on provenien els seus pioners professionals. Segurament una de les causes del fenomen fou el caràcter reactiu de les relacions públiques. Com assenyala aquest professor nord-americà, des de l'època d'Ivy Lee<sup>11</sup>, els professionals han passat gran part del seu temps "apagant focs" en lloc de desenvolupar programes preventius per evitar-los (Pavlik: 1987, 20). El quadre 1.1 ofereix una pobre varietat d'investigadors per al segle d'existència de les relacions públiques.

**Quadre 1.1.** Principals línies de recerca sobre les relacions públiques al segle XX

1923	Bernays publica <i>Cristalizando la opinión pública</i> . Assenta les bases d'un enfocament sistemàtic a les relacions públiques.
1937	Es publica el primer número de <i>Public Opinion Quarterly</i> , amb l'informe de Bernays sobre les tendències en les activitats de relacions públiques.
1947	Hyman i Sheastley esbossen les barreres psicològiques de la comunicació a "Some reasons why information campaigns fail".
1955	Bernays publica <i>Engineering of consent</i> . Suposa un enfocament sistemàtic de les relacions públiques i del paper de la investigació.
1972	McGuire, a "Attitude change: the information-processing paradigm", resumeix la investigació feta fins a la data sobre el procés clàssic de persuasió.
1976	Grunig, amb la publicació de "Communication behaviors occurring in decision and non-decision situations", introdueix els principis d'una visió situacional de la persuasió en relacions públiques.
1977	Lerbinger publica "Corporate uses of research", que proporciona una marc metodològic per comprendre la investigació de relacions públiques.
1979	Broom i Smith exploren els rols en les relacions públiques a "Testing practitioner's impact on clients".
1984	Grunig, a "Organizations, environments and models of public relations", desenvolupa una visió estructural de les relacions públiques.
1992	Sota la direcció de Grunig es publica <i>Excellence in public relations and communication management</i> , la recerca (cinc anys d'investigació) més preciosa sobre les relacions públiques realitzat fins avui.
2000	Ledingham i Bruning editen el primer recull d'investigacions centrades en l'element relacional: <i>Public relations as relationship management</i> .

Font: adaptat de Pavlik (1987, 23)

Sánchez Guzmán (1986, 16) parteix de la base que l'enfocament teòric que, des de l'àmbit de la recerca, ha de donar-se a les relacions públiques s'entrebanca amb el problema de l'absència d'un *estatus* epistemològic clar per a aquesta activitat de la

<sup>11</sup> Ivy Ledbetter Lee està considerat com el primer professional de les relacions públiques.

comunicació col·lectiva. Segons aquest autor, a partir de les aportacions de Popper, Bueno<sup>12</sup> i Kuhn, les relacions públiques no es poden considerar una ciència ja que<sup>13</sup>:

- a) Qualsevulla de les categories internes (grups de predicats que expliquen els conceptes utilitzats per les relacions públiques) de què es componen les relacions públiques no els hi són pròpies, sinó que pertanyen a altres ciències (Sánchez Guzmán: 1986, 24). Com explicarem en la segona part, una de les característiques més destacades de la disciplina que ens ocupa és precisament el seu caràcter pluridisciplinari, per altra banda propi de la majoria de les ciències socials, i molt especialment de les ciències de la comunicació social de les quals en forma part. Discrepem així d'aquest primer argument.
- b) El concepte de *programa d'investigació* introduït per Kuhn (1941/1983) no es pot aplicar a les relacions públiques<sup>14</sup>, pel fet que els camps de problemes que defineixen no els són propis ni exclusius, sinó que pertanyen a altres àrees del saber com l'economia, la psicologia, la semiologia, la sociologia, el dret i la història (Sánchez Guzmán: 1986, 24-25). Com es pot comprovar, l'arrel d'aquesta segona causa és la mateixa que la de l'anterior, el que ens porta a pensar que les aportacions de Kuhn no són tan necessàries a l'hora de categoritzar les relacions públiques com a disciplina científica. Tanmateix, i abundant en les tesis del científic nord-americà, per al professor espanyol les relacions públiques tampoc han elaborat un llenguatge propi per definir aquests

---

<sup>12</sup> Sánchez Guzmán es refereix a l'obra de Bueno (1977) a través de la defensa aferrissada que n'ha fet Valbuena (1997). A banda de la influència de Popper, Bueno considera que les ciències de la informació i de la comunicació tenen un camp i no un objecte. Un camp constituït per periodistes, experts en relacions públiques, organitzacions informatives, anunciants, textos, tecnologia, lectors, telespectadors i una llarga llista de "materials" que estudien els teòrics i que proven aquest camp. Per a Bueno (citats per Sánchez Guzmán: 1986, 22-23), el procés de constitució d'una ciència ha d'entendre's com un procés de "tancament categorial" que consisteix en l'establiment d'un sistema operatiu de relacions que, originalment, tenen el poder de conduir a nous termes. En altres paraules i parafrasejant a Sánchez Guzmán, un conjunt de sabers serà qualificat com a científic quan les categories internes que el componen (és a dir, els grups de predicats que expliquen els conceptes utilitzats en ell) són explicables i coherents entre si ("tancament categorial") sense necessitat de remetre-les a les pertanyents a altres disciplines.

<sup>13</sup> Les raons aquí esgrimides per Sánchez Guzmán són les mateixes que ha manifestat per negar el caràcter científic a la publicitat en la seva obra de 1979: *Teoría de la Publicidad*; Madrid, Tecnos (4a edició: 1993). És més, el text al qual ens referim copia literalment el text de 1979 substituint el terme "publicitat" pel de "relacions públiques".

<sup>14</sup> Aquest treball de recerca demostra que, malgrat la pluridisciplinarietat de les relacions públiques, això no impedeix que encaixin en el pressupòsits científics de Kuhn.



problemes amb precisió (que és la segona nota distintiva dels programes d'investigació) ja que, o bé pertanyen, com s'ha posat de manifest, a altres ciències, o bé pertanyen al llenguatge tècnic que es deriva de la pràctica professional<sup>15</sup> (“comunicat de premsa”, “*house organ*”, etc.), o bé tenen una especificitat quant al contingut dels missatges però no quant al tractament dels problemes que abasta la disciplina (Sánchez Guzmán: 1986, 25). Finalment, i referint-se a la tercera característica del programa d'investigació, la metodologia de les relacions públiques utilitza diversos procediments que no li són privatis sinó que transcendeixen de qualsevulla activitat<sup>16</sup>.

Com intentarem evidenciar, el problema d'aquest punt de vista és voler encaixar-lo en doctrines epistemològiques que, com el cas de Kuhn, descansen en conceptes no unívocs (com el de *paradigma*), deixant de banda altres aportacions molt més flexibles, com la que defensa la utilització dels pressupòsits com a marc teòric hermenèutic. Ho estudiarem en tractar dels paradigmes.

Seguint a l'Estat espanyol, però des d'una posició totalment contrària, Solano és l'únic investigador que defineix les relacions públiques des de l'òptica pluridisciplinària. Per a ell, les relacions públiques i la seva teoria són aquella disciplina que té per objecte l'estudi dels processos d'interacció organitzada modal o processos de comunicació, la finalitat directa o immediata dels quals és el manteniment del grup com a tal i tant en lo que respecta als seus elements integrants (processos de comunicació intragrups), com en allò que ateny als restants grups que constitueixen el seu entorn social (processos de comunicació intergrupals) (Solano: 1995, 35).<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> És significatiu que aquest autor, algunes pàgines endarrere (Sánchez Guzmán: 1986, 16), argüeix com una de les raons que debiliten l'adquisició del rang científic a les relacions públiques el fet que molts dels professionals que les exerceixen consideren una utopia situar-les en el camp del tractament científic. Sembla, doncs, preocupant que es faci referència a l'experiència professional com a element de desqualificació de l'estatut científic de les relacions públiques, quan sembla que hauria de ser al revés, si apliquem la teoria de la demarcació de Popper. De fet, com analitzarem en el seu moment, gran part la teoria nord-americana de les relacions públiques ha estat històricament empírica, i no per això han deixat de proposar aproximacions clarament científiques, com la doctrina de la simetria bidireccional de James E. Grunig i Todd Hunt.

<sup>16</sup> El mateix succeeix amb la comunicació social o la ciència política, que utilitzen els mètodes i tècniques de la investigació sociològica.

<sup>17</sup> Una definició que, malgrat oferir una dimensió disciplinària, és força confusa. Així, per exemple, no tenim gaire clara l'expressió “interacció organitzada modal” que l'autor tampoc clarifica.

La importància d'aquesta conceptualització al nostre país rau en el fet d'oferir una visió disciplinària i, per consegüent, estructural. Lògicament, aquesta definició s'emmarca en un plantejament diferent del de Sánchez Guzmán per concretar la naturalesa científica de les relacions públiques, que parteix de la manifestació de la necessitat d'un concepte restringit de ciència. En aquest sentit, i després de distingir entre les ciències de la natura i les de l'esperit<sup>18</sup>, Solano (1999, 56) considera la disciplina que estudiem com una ciència de l'esperit, de la cultura segons la concepció neokantiana de Rickert, de naturalesa ontològica, ja que “només existirà si la seva finalitat última consisteix a conèixer el mode d'incorporar un valor, sigui quin sigui, a un objecte o una relació”. Per aquesta raó, les relacions públiques com a ciència cultural són essencialment avaluatives i finalistes. El catedràtic espanyol, malgrat no argüir-ne les raons, va més enllà quan, amb un pes aclaparador sens parió en la doctrina europea, manifesta que solament la construcció científica de les relacions públiques pot assegurar la “rendibilitat” de la seva aplicació, al despullar-les d'un empirisme estèril<sup>19</sup> en el qual es barregen factors purament conjunturals amb la defensa a ultrança d'ideologies, cridades, tard o d'hora, a constituir “l'anècdota de la intrahistòria” (Solano: 1995, 56).

---

<sup>18</sup> Com va fer Sánchez Guzmán amb Kuhn, Solano basa el seu raonament en l'aportació de dos filòsofs: Dilthey i Rickert.

<sup>19</sup> Ens sembla una referència evident a la doctrina americana que s'ha construït fonamentalment sobre l'anàlisi de la pràctica professional de les relacions públiques.

## CAPÍTOL 2

### TEORIES, MODELS, PARADIGMES, DEFINICIONS I ESCOLES

#### 2.1. TEORIES

##### 2.1.1. Concepte

La teoria és el contingut de la ciència. La ciència està constituïda exclusivament per un conjunt de coneixements sobre la realitat, en forma de conceptes, enuncisats i raonaments que, interrelacionats entre ells, formen el que s'anomena teoria.

Tanmateix, com assenyala Parés (1992, 23), el terme teoria ha estat àmpliament utilitzat des de múltiples perspectives, i sovint equívocament, ja que el seu enfocament en les ciències experimentals sol ser diferent del que té en les ciències socials.

Etimològicament, la paraula teoria significa visió, contemplació. D'aquesta manera, i fent referència al sentit més general del terme, Sierra Bravo (1983, 138) considera que per teoria es designa tota concepció racional que intenta donar una visió o explicació sobre qualsevol assumpte o realitat; i defineix les teories científiques com a construccions racionals, formades per un conjunt sistemàtic d'enuncisats que pretén proporcionar una visió i explicació, segons hipòtesis i lleis vigents i contrastades científicament, de la composició, estructura, funcionament o evolució d'un sector de la realitat observable.

En la mateixa direcció, Laudan (1977, 13-14) ofereix dues tesis sobre la naturalesa de les teories:

- a) La prova essencial d'una teoria és si subministra respostes acceptables a preguntes interessants; és a dir si aporta solucions satisfactòries a grans problemes.

- b) Per valorar els seus mèrits, és més important preguntar-se si aporta solucions adequades a problemes significatius, que fer-ho sobre si és una teoria certa, corroborada, confirmada o justificada d'una altra forma dins el marc de l'epistemologia contemporània.

De manera semblant, Birou (1966, 343) defineix la teoria com un conjunt de concepcions sistemàticament organitzades sobre un tema que analitza els diversos resultats adquirits i ordenats, que ordena i recapitula en una síntesi explicativa.

Des d'una visió funcional i més àmplia, tota teoria té, segons Willett (1996, 68), nou funcions:

- a) *La funció d'organització i de síntesi*: permet acumular, estructurar i sintetitzar els coneixements.
- b) *La funció d'interès*: atrau l'atenció sobre les variables i les relacions entre les coneixements més importants.
- c) *La funció de clarificació*: ajuda a comprendre els diferents tipus de relacions i n'indica la interpretació, la comprensió i l'explicació de diversos aspectes de la realitat.
- d) *La funció d'observació*: precisa allò que ha de ser observat i com fer-ho.
- e) *La funció de predicció*: s'utilitza per controlar, anticipar i àdhuc transformar certs aspectes de la realitat.
- f) *La funció heurística*: afavoreix l'emergència de nous conceptes i de noves recerques en un terreny concret, suggereix noves hipòtesis o crea una realitat anticipada.
- g) *La funció de comunicació*: permet a l'estudiós retre comptes de les seves observacions, la qual cosa facilita la discussió, el debat i l'anàlisi crítica indispensables per a l'evolució dels coneixements.
- h) *La funció de control*: serveix per jutjar, a partir de valors i normes, el resultat, l'eficàcia i les propietats de certs comportaments.

- i) *La funció generativa* (que s'aplica sobretot a les teories interpretatives i crítiques): consisteix a posar en joc la vida cultural i allò que es té per adquirit, a generar nous estils de vida, a aixecar qüestions fonamentals per a la vida contemporània i a proposar alternatives per l'acció social

### 2.1.2. Problemes i dominis de la investigació científica

En l'àmbit de les relacions públiques, una aproximació fonamental als continguts que ha de tenir tota recerca científica per a l'elaboració d'una teoria que es pugui extrapolar a qualsevulla disciplina ha estat la del principal investigador nord-americà en la matèria, James E. Grunig (a Botan i Hazleton: 1989, 19-23).

Grunig<sup>20</sup> considera que en els anys 70 i 80 els filòsofs de la ciència han abandonat la idea que l'objecte de la ciència és la descoberta de la veritat o de les teories que descriguin acuradament el món real. En el seu lloc, han arribat a la conclusió que el propòsit de la investigació científica és elaborar teories que solucionin els problemes més rellevants amb els que es troben els investigadors en el terreny científic. D'aquí que estimi convenient centrar la seva proposta doctrinal en dos conceptes: problemes i dominis (*domains*).

Els investigadors escullen fenòmens i problemàtiques sobre les quals treballen en un terreny que consideren important. Després de seleccionar-los, desenvolupen teories prístines o premonicions sobre com resoldre'ls. Si aquestes els ofereixen esperances de solució, aprofundeixen i revisen les teories per tal de resoldre més i més problemàtiques.

El domini és una expressió encunyada per Shapere (a Suppe: 1977, 518-565) i es pot considerar un sinònim de programa de recerca, disciplina, tradició de recerca o paradigma. Es tracta de definir les àrees d'interès que poden ser identificades dins una ciència. Els problemes i les àrees van units. Des d'aquest punt de vista, les relacions públiques poden ser descrites, segons Grunig (a Botan i Hazleton: 1989, 20), com un

---

<sup>20</sup> A qui seguirem en aquest punt de la nostra exposició. D'altra banda cal remarcar que Grunig ja va començar a tractar la dimensió científica i epistemològica de les relacions públiques l'any 1979. Vegeu Grunig (1979a).

domini científic dins de la més àmplia àrea la comunicació, malgrat ser un dels darrers dominis comunicacionals a desenvolupar-se.

Les reflexions de Shapere (a Suppe: 1977, 518-565) i Laudan (1977) sobre els problemes i dominis científics en general, i les de Grunig dirigides a les relacions públiques, poden glossar-se en els següents punts:

- a) Els dominis no poden ser identificats com a simples teories o mitjançant la tradició de recerca. Per tant, no poden explicar-se sociològicament com una comunitat d'erudits, com per exemple afirma Kuhn (1971/1983). Els dominis científics consisteixen en un conjunt de ítems amb una gran unitat: els fenòmens per ser explicats, els fets i observacions generats al voltant d'aquests fenòmens, i les teories emprades per explicar-los. Per tant, els científics utilitzen les teories per molt més que explicar les observacions: per aclarir o justificar altres teories o simplement per trobar una idea que unifiqui el domini.
- b) En l'àmbit de les relacions públiques és difícil identificar els ítems del seu domini. Grunig (a Botan i Hazelton: 1989, 20) es pregunta quins són els estudis més famosos, les teories més competents, o les metodologies més característiques; i ho compara amb la recerca en el camp de la persuasió i dels canvis d'actituds.
- c) En conseqüència, els *problemes* considerats importants pels filòsofs de la ciència constitueixen el nucli del domini. Poden definir-se com quelcom ambigu i irregular, per la qual cosa la funció d'una teoria és resoldre l'ambigüitat, reduir la irregularitat, demostrar que el que succeeix és d'alguna manera intel·ligible i previsible (Laudan: 1977, 13). Els problemes científics poden dividir-se en: 1) els problemes empírics, que consisteixen en un experiment o un altre tipus d'observació que subministra una prova d'una teoria; 2) els conceptuals, que apareixen amb la pròpia teoria (Laudan: 1977, 15-31). Els problemes empírics poden ser: irresolubles perquè la teoria no els ha resolt; resolts per una o més teories, i anòmals perquè una teoria els resol però altres no. Els problemes conceptuals poden dividir-se en: interns ja que són una inconsistència en la

lògica de la teoria; o externs per ser incompatibles amb la teoria d'un altre camp amb metodologies o creences no científiques dominants. Grunig (a Botan i Hazleton: 1989, 21) opina que els problemes de relacions públiques es poden incloure en els incompatibles amb creences no científiques dominants.

- d) Una teoria ha de contrastar-se amb altres que s'enfrontin a problemes similars. Les millors teories, segons Laudan (1997, 66), són aquelles que solucionen els problemes més empírics i que pràcticament no tenen ni problemes conceptuals ni empírics anòmals.
- e) Les relacions públiques són una ciència immadura o, en paraules de Shapere, primitiva. És a dir, són pressuposicions generals o similituds sensorials òbvies les que determinen si determinats ítems d'experiència han de considerar-se com a formant part del domini; la qual cosa és cada cop menys certa a mesura que la ciència progressa. Quan el domini madura, els científics elaboren sòlides i profundes teories per connectar i explicar les relacions entre els ítems al si del domini. Per aquesta raó, Grunig opina que si les relacions públiques fossin un terreny molt més avançat, es podria discrepar sobre quina teoria resol millor els problemes conceptuals i empírics anòmals de Laudan. Mentrestant, no sembla haver-hi gaires desacords, perquè segurament no hi ha gaires teories per enfocar aquest assumpte. I si hi ha poques teories és perquè no s'han definit els problemes importants del domini. Conseqüentment, la primera tasca de l'investigador de les relacions públiques és resoldre els problemes cabdals del terreny; en altres paraules, clarificar el propi domini (Grunig, a Botan i Hazleton: 1989, 22).
- f) Mentre els científics han reconegut que el propòsit de la ciència és solucionar problemes més que explicar fenòmens, també han començat a adonar-se que els resultats de la recerca no han pas de coincidir sempre amb les hipòtesis teòriques. A més, sovint, en un camp primitiu com el de les relacions públiques es té molt en compte la precisió empírica de la recerca i no es qüestiona si aquesta recerca està relacionada amb problemes essencials o contribueix a la construcció de teories profundes.

Així doncs, Grunig (1989, 23) considera que en relacions públiques la finalitat dels investigadors és elaborar teories sòlides. No obstant, prèviament cal definir quins són els problemes del domini i solucionar-los abans de poder resoldre els problemes teòrics. Per aconseguir-ho serà necessari explicar d'on provenen aquestes problemàtiques. Com exposarem més avall, les tradicions de recerca i les visions globals no científiques proporcionen pressupòsits que identifiquen els problemes de recerca. Aquests pressupòsits permetran determinar quin és l'àmbit de les relacions públiques i cap on evoluciona.

## 2.2. MODELS

Sierra Bravo (1983, 131) els defineix com les construccions teòriques hipotètiques, susceptibles de matematització, amb les quals hom pretén representar un sector de la realitat per tal d'estudiar-la i verificar la teoria. D'aquesta manera els models es diferencien de la teoria pel fet que aquesta representa el final de la tasca científica i la seva sistematització última, mentre que els models ofereixen un marcat caràcter instrumental i apriorístic, no definitiu, en la ciència. Els models són instruments conceptuals que es construeixen com a ajut a l'estudi i comprensió de la realitat.

Des d'aquesta perspectiva instrumental, però sense considerar-lo un mitjà explicatiu, Bill i Hargrave (a Severin i Tankard: 1988, 17) consideren que el model juga una paper rellevant en la formulació d'una teoria, destacant la relació entre els elements que les integren i manifestant que el pas del model a la teoria és de vegades tan ràpid que provoca el confusionisme entre ambdues figures.

D'acord amb l'exposat, els models gaudeixen de les següents característiques (Sierra Bravo: 1983, 131-132):

- a) *Són teoricohipotètics*. Els models en el seu origen no són un conjunt d'equacions sobre la realitat, sinó conjunts d'enunciats teòrics sobre les relacions entre les variables que caracteritzen un sector de la realitat. A més a més, són



construccions hipotètiques, pel fet de constituir elaboracions a priori, suposades, i no estan verificades.

- b) *Són susceptibles de matematització.* Tot i no ser originàriament un conjunt d'equacions, en els models hom pot intentar expressar les relacions entre les seves variables mitjançant sèries d'equacions, i transformar així el model teòric en matemàtic<sup>21</sup>.
- c) *Són representatius de la realitat.* Els models, i aquesta és la nota més genuïna, han de constituir en primer lloc, com indica el nom model, representacions típiques, o si es vol, exemples o imatges de la realitat. En segon lloc, aquestes representacions no constitueixen, especialment en les ciències socials, imatges fidels, sinó simplificades<sup>22</sup>.
- d) *Tenen finalitat d'estudi i d'investigació.* Els models, per la seva finalitat, són instruments d'investigació i estudi de la realitat, pel fet que permeten comprovar, obtenint les dades pertinents sobre les variables que els formen, el grau d'exactitud amb que s'ajusten o representen aquella realitat. D'altra part, i atès el seu caràcter teoricohipotètic, serveixen per inferir problemes i formular hipòtesis contrastables després empíricament. Finalment, també poden constituir instruments d'estudi teòric pel fet que, prenent-los com a punt de partida, es pot desenvolupar deductivament tota una teoria sobre la realitat a la qual es refereixen a partir dels seus principis i postulats.

---

<sup>21</sup> Tanmateix, com apunta Arceo (1988, 64), seguint a Carrera (1978) i a Yela (1967, 58), el fet d'estar expressat mitjançant signes matemàtics i sota la forma d'una o varies equacions matemàtiques no és condició suficient perquè es pugui parlar de "model matemàtic", ja que per a aquest cas han de donar-se necessàriament les condicions de: 1) que sigui un conjunt de relacions que expressi, en un llenguatge matemàtic, una hipòtesi verificable empíricament; i 2) que defineixi les condicions de la seva confrontació amb les dades empíriques, i de la seva verificació.

<sup>22</sup> El caràcter simplificador dels models ha estat destacat per nombrosa doctrina. Així, Bell (citada per Parés, 1992, 23), ampliant aquesta característica a la teoria, afirma que tant una teoria com un model són una simplificació de la realitat, i subratlla que cap dels dos pot representar una realitat complexa en tota la seva varietat (en el mateix sentit Carrera: 1978, 179 i ss.). Paral·lelament, Sierra Bravo (1983, 132) indica que és impossible representar conceptualment la realitat d'una manera perfecta, per la qual cosa els models es limiten a oferir una imatge sintètica de la mateixa, i no tenen en compte totes les variables que influeixen en els fenòmens socials, sinó només les més importants.

Deutsch (citada per Parés: 1992, 24) confereix les següents funcions a un model:

- a) *Organitzativa*, mitjançant l'ordenament i la relació de sistemes, uns amb altres, i proporcionant imatges dels conjunts que, d'una altra manera, podríem no percebre.
- b) *Heurística*, per guiar a l'estudi cap als punts claus d'un procés o sistema.
- c) *Predictiva*, sobre el curs dels esdeveniments i possibles conseqüències, la qual cosa permet formular hipòtesis en la investigació.
- d) *De mesura*, per aquells casos en els quals algun aspecte no és comprès amb claredat i les dades del model poden servir com a indicadors.

Respecte de la teoria de la comunicació, com observa Valbuena (1979, 101-102), cada autor intenta aportar el seu propi model, i assenyala que un dels criteris d'acceptació universal a l'hora de tipificar-los és el de considerar-los segons el grau de coneixement que intenten assolir i, a la vegada, segons el grau de codificació. L'autor cita la classificació de Churchman, Ackoff i Arnoff (1971) que distingeix entre models icònics, analògics i simbòlics. Els icònics representen de forma visual o pictòrica certs aspectes d'un sistema. Els analògics utilitzen una sèrie de propietats per representar un altre conjunt de propietats que posseeix el sistema estudiat; i s'empren en els camps de la química i la física. Els simbòlics, usen un seguit de símbols per designar els components i les relacions del sistema estudiat (de tipus lògic o matemàtic). Estem d'acord amb Parés (1992, 24) quan considera aquesta taxonomia útil, ja que reflecteix una de les principals característiques dels models: la varietat i diversitat d'aplicacions.

Ja en l'àmbit comunicatiu i des de la mateixa perspectiva, Carrera (1978, 183) defineix els models de comunicació com la representació simplificada (gràfica, mitjançant signes verbals o no verbals, o mixta) dels aspectes estimats com a rellevants de la comunicació; entesa aquesta com un sistema real (els elements i relacions del qual tracta de fixar el model en qüestió) en què es desenvolupa un procés real de transferència d'informació (de transmissió de significats prèviament codificats en senyals i posteriorment descodificats mitjançant un codi compartit). Aquest autor ofereix la distinció entre models

de comunicació i models d'investigació de la comunicació. Aquest darrers persegueixen concretament distingir entre modalitats d'investigació, partint de les principals classes de factors investigables en comunicació, i no d'una relació exhaustiva de la sèrie d'elements que, sota diferents criteris, serien susceptibles de distingir en un acte comunicatiu, ja sigui intrapersonal o col·lectiu.

Com diu Arceo (1988, 65) citant a Fauconnier (1973) i Stappers (1966), existeix aquesta diferència, de manera que la subclasse *model d'investigació* és definible com un model de comunicació en el qual es presenta i classifica d'una forma específica l'àrea d'estudi de la investigació de la comunicació.

Encara en el terreny de la comunicació, Rodrigo (1995, 24-25) destaca els següents avantatges del model:

- a) permet visualitzar els conceptes establerts per l'investigador;
- b) mitjançant la seva esquematització, aconsegueixen simplificar fenòmens complexos;
- c) la formalització de la realitat comunicativa a través d'un model serveix per aprehendre el seu funcionament;
- d) gaudeix d'una manejabilitat que permet una millor aproximació als fenòmens;
- e) ofereix un marc en què poden dibuixar-se les línies de recerca;
- f) en conseqüència, serveix per comprendre la realitat que pretenem explicar.

També hi veu inconvenients:

- a) la seva rigidesa pot dificultar una aproximació correcta als fenòmens canviants i dinàmics;
- b) suposa una aproximació simplificada, la qual cosa implica una pèrdua d'informació sobre el fenomen;
- c) la seva manejabilitat té com a contrapartida la descripció i explicació parcial de la realitat;

- d) en l'àmbit estrictament comunicatiu, el principal problema és que el seu objecte d'estudi està en continu canvi (Rodrigo: 1995, 25).

Els models comunicatius són la traducció de processos de comunicació. Un procés es defineix com un seguit de fenòmens, estats, formes, etc., pels quals va passant un ésser, o dels quals és causa una acció, i que integren la contínua i progressiva transformació d'aquest.

Berlo (1971, 14-17), partint d'un concepte semblant a l'esmentat, ofereix les següents reflexions al voltant de la noció de procés:

- a) No és estàtic, està sempre en moviment. Els seus elements interaccionen: cadascun influeix sobre els restants.
- b) El fonament del concepte de procés és la idea que l'estructura de la realitat física no pot ser descoberta per l'home, ha de ser creada per ell. Al construir la realitat, el teòric escull la forma en què haurà d'organitzar les seves percepcions.
- c) La dinàmica del moviment que relaciona els elements del procés és vital. En el camp de la comunicació, no s'ha arribat encara a determinar la totalitat dels elements i, a més, no està gens clar que aquests s'arribin a determinar mai.

En el marc de les relacions públiques, la doctrina s'ha preocupat molt d'establir un model que representi la seva realitat. Fet que ha donat lloc a tants models com autors els han proposat. Estructurats en base al procés de comunicació propi de tota activitat de relacions públiques, aquests models han estat recopilats per Noguero (1995, 71-127). Segons aquest autor, "no tots els models han estat creats pels investigadors amb finalitats teòriques i doctrinals, sinó que alguns d'ells gaudeixen d'una funció operativa/aplicativa o d'una funció mixta o híbrida entre la funció teoritzadora i la operativa" (Noguero: 1995, 73). Aquest fet és fonamental per entendre la disfunció existent entre un cos doctrinal més preocupat a estatuir models o processos comunicatius de les relacions públiques amb un accentuat caràcter empíric que, com ha estat assenyalat, en establir-ne un cos teòric internacionalment consistent.

## 2.3. PARADIGMES I PRESSUPÒSITS

### 2.3.1. Els paradigmes

El paradigma, segons Kuhn (1971/1983, 45 i ss.), és un patró o model general referit a un objecte d'estudi de la realitat, que és acceptat per una comunitat de científics, degut a la seva capacitat per reconèixer i descriure els problemes més aguts que es planteja un grup de professionals. Per tant, tota teoria recull un paradigma, és a dir un conjunt d'orientacions, actituds, objectes i mètodes compartits per un conjunt d'investigadors en una època concreta.

El científic que seguim sosté, des de l'òptica relativista indicada anteriorment, que els paradigmes tenen una gènesi composta per èxits experimentals, i que neixen i moren a mateix temps que les tradicions científiques a les quals cimenten. La transició d'un paradigma en crisi a un altre, a partir del qual pot sorgir una nova tradició científica, significa la reconstrucció del camp científic en qüestió a partir de nous pressupòsits; una reconstrucció que canvia les més elementals generalitzacions teòriques del camp esmentat. L'aparició d'una nova teoria trenca amb una tradició de pràctica científica i n'introdueix una altra de nova que respon a regles diferents i a un univers de discurs diferent (Kuhn: 1971, 84-86).

Kuhn separa dos nivells del significat del terme *paradigma*<sup>23</sup>:

- a) El sentit general. Expressa el conjunt de pressupòsits epistemològics a partir dels quals es construeix una teoria. És en aquest rumb que Kuhn es refereix a la *matriu disciplinària* que fonamenta una ciència.

---

<sup>23</sup> La vaguetat de la proposta conceptual del paradigma feta per Kuhn, ha conduït algun autor, com Masterman (a Ritzer: 1996, 598), a assenyalar que el físic i filòsof americà emprà el terme en, almenys, vint-i-un sentits. Aquí, però, la distinció significant la basem en l'estudi de Rodríguez Ibáñez (1998, 223).

- b) El sentit específic. Es tracta de subelements constituïts per: 1) *generalitzacions simbòliques* (expressions emprades pels grups de científics sense qüestionar-les); 2) *models* que proporcionen al grup les analogies preferides, i 3) *exemplars* (solucions a problemes concrets, acceptades pel grup de científics, en un sentit molt usual, com a paradigmàtiques)<sup>24</sup>.

No podem oblidar, tanmateix, que la visió de Kuhn no ha estat unànimement aprovada pels científics. Entre ells, Suppe (1977, 498) i Brown (1977, 101-109). Aquest últim va reconstruir les idees de Kuhn des d'una perspectiva menys relativista. En lloc d'utilitzar l'expressió *patró o matriu disciplinària* va emprar el terme *pressupòsit*. Segons Brown, els pressupòsits són proposicions apriorístiques que el científic considera com a veritats necessàries. Els pressupòsits no són tautològics (veritables per definició), però indiquen un fenomen empíric que, si pot ser observat, pot confirmar llur veritat. Ara bé, els pressupòsits no poden ser mesurats ni refutats directament. Així, tal com estan descrits per Brown, són més flexibles que els paradigmes de Kuhn.

### 2.3.2. Els pressupòsits

Altres filòsofs han incorporat el concepte *pressupòsit* en llurs explicacions sobre la naturalesa de la teoria científica,<sup>25</sup> especialment quan descriuen dos o més nivells teòrics d'un determinat objecte científic. El nivell més abstracte és el dels pressupòsits, el segon nivell és el de les teories o lleis.

Laudan (citada per Grunig, a Botan i Hazleton: 1989, 26) va incorporar els pressupòsits en el seu concepte de *tradició de recerca*. Aquest autor cita molts exemples de tradicions de recerca: el darwinisme a la biologia, la teoria quàntica a la física, el freudianisme a la psicologia, el marxisme o el capitalisme a l'economia. La tradició de recerca és més àmplia que una teoria i incorpora pressupòsits difícils de comprobar. Per

---

<sup>24</sup> Segons opina Rodríguez Ibáñez (1998, 223), són els "exemplars" els que omplen *stricto sensu* la noció de paradigma. Altrament dit, són les operacions metodològiques a les quals ha de referir-se la posterior discussió sobre els paradigmes, a fi de que el problema no es vegi trivialitzat fins al punt d'una simple disquisició sobre escoles adversàries o modes.

aquesta raó, Laudan anomena pressupòsits al conjunt de doctrines o supòsits que representen un tipus ampli de teoria, en contraposició a les teories més estretes materialitzades en hipòtesis, axiomes o principis utilitzats per a la predicció o per a l'explicació de fenòmens naturals. Les teories específiques poden ser testades, però les tradicions de recerca i llurs pressupòsits no són ni explicatius, ni predictius, ni directament provables.

Des del terreny de les relacions públiques, Grunig (a Botan i Hazleton: 1989, 27-28) manifesta que els pressupòsits juguen un paper crucial en l'elaboració d'una recerca i la construcció d'una teoria. En efecte, quan ens adonem de la influència dels pressupòsits en l'elecció de qüestions de recerca i teories per part dels científics, es pot afirmar, com ho fa Kuhn, que la ciència és totalment subjectiva. A més, els científics poden comparar les teories mitjançant observacions directes o, si aquestes no són possibles, observacions indirectes.

En la posició contrària trobem els anomenats científics realistes<sup>26</sup>, per als quals les teories d'una ciència madura abasten la veritat, i les noves teories que substitueixen a les velles incorporen les prediccions verídiques d'aquestes últimes per progressar cap a la veritat total. La veritat significa que les teories al·ludeixen a fenòmens o objectes que existeixen realment, i que l'estructura profunda d'una teoria (el seu nivell més abstracte) és tan certa com les observacions que generi.

En el parer de Grunig (a Botan i Hazleton: 1989, 28), si la postura realista fóra una exacta descripció de la ciència, els pressupòsits i les tradicions científiques no tindrien la importància que ell els atorga, especialment en la construcció de la teoria de les relacions públiques, com es veurà més endavant. Els científics, diu el professor de la Universitat de Maryland, podrien desenvolupar noves teories per substituir les velles, però aquesta transició representaria un sol pas en el llarg camí cap a la certesa. Al contrari, podríem argumentar que les noves teories poden progressar cap a la veritat, però que

---

<sup>25</sup> Vegeu Grunig (a Botan i Hazleton: 1989, 26).

<sup>26</sup> Entre ells Leplin i Putnam (vegeu Grunig, a Botan i Hazleton: 1989, 28).

desenvolupades a partir de diferents marcs de pressupòsits no es dirigiran cap a la mateixa veritat. Des d'aquesta òptica, Laudan (citat per Grunig, a Botan i Hazleton: 1989, 28) ha manifestat que el canvi d'ontologies o marcs conceptuals fa impossible atraure els mecanismes postulats per les primeres teories.

Existeix finalment un cert confusionisme en l'ús dels termes *model* i *paradigma*, derivat de la inclusió (ja esmentada), per part de Kuhn, d'aquell dins el sentit específic de paradigma. Per a Arceo (1988, 66), l'arrel etimològica d'ambdues paraules desfà la confusió, tot i que en grec *paradigma* té dos significats: model i exemple. Des d'aquesta base, continua Arceo, el terme *paradigma* ha d'utilitzar-se com a subclasse de la classe *model* i, simultàniament, com a subclasse de la classe *exemple*, de tal manera que per paradigma ha d'entendre's un *model exemplificat* i, al mateix temps un *exemple modèlic*; és a dir, un *model exemplificat mitjançant un exemple modèlic* i no mitjançant qualsevol exemple (Arceo, 1988, 66). Aquesta observació és útil per comprovar, per exemple, que el model de Lasswell<sup>27</sup> es pot anomenar paradigma, perquè, simultàniament, és model (representació verbal simplificada dels elements constitutius de la comunicació, amb indicació de les relacions existents entre ells) i és també exemple, ja que adopta una forma típica d'aquest.

## 2.4. DEFINICIONS

Parés (1992, 25-26) assenyala, encertadament segons el nostre parer, que si no es formulen, per part de l'estudiós o de l'autor, "conceptes o definicions que emmarquen l'estudi o la investigació a realitzar, el treball pateix d'un defecte d'origen, en mancar-li un marc de referència que permeti al receptor situar-se en la perspectiva conceptual d'aquells".

En opinió de Berlo (1971, 210-213), la definició permet la producció en el receptor d'un significat més clar que el produït pel terme definit, així com la producció d'un

---

<sup>27</sup> El paradigma de Lasswell, que de fet s'ha formulat de tres maneres diferents (la darrera, de 1952), tradueix el procés de comunicació en els següents elements: *qui*, *diu què*, *a qui*, *com*, i *amb quin efecte*.



significat que correspon al desitjat per la font emissora. Al respecte estableix tres fases: a) intenció de l'emissor en definir el concepte tal com ho fa; b) risc de confusió en el receptor, que precisa l'aclariment per part del emissor, i c) significats que coneix el receptor que poden entrar en el contingut de la definició i que augmenten la possibilitat que respongui tal com preveu la font.

Chaffee (1991, 7) va definir l'explicació (*explication*) com el procés de vincular el món conceptual amb el món real: un procés intel·lectual que vincula les proposicions teòriques als fenòmens observables. Segons aquest autor, els *termes primitius* (paraules que tenen un significat generalment acceptat) són fonamentals per al procés d'explicació. Els termes primitius s'empren per explicar altres termes amb la finalitat d'especificar fenòmens observables que representin el concepte. El profit d'una definició conceptual, doncs, és una funció de l'efectivitat amb la que la definició proposa atributs o propietats que distingeixen el concepte d'altres objectes. En paraules de Chaffee (1991, 12), "la definició d'un concepte especifica les operacions que un científic ha de dur a terme per produir un exemple del concepte; la validesa és el criteri general pel que avaluem l'adequació de l'operativitat, una vegada s'ha establert la nostra explicació".

Els investigadors no poden realitzar observacions empíriques i establir teories vàlides sense comptar amb conceptes clarament explicats. Una enquesta sobre llibres de text i revistes de relacions públiques, citada per Broom i altri (1997, 86), va evidenciar que no existeix cap definició de relacions que sigui àmpliament acceptada i compresa en relacions públiques. En contrast, sembla ser que els experts en relacions públiques i autors d'altres camps disciplinaris utilitzen la paraula *relacions* com a un terme primitiu, per definir les relacions públiques i exposar la seva aproximació teòrica. Així i tot, el vocable *relacions* representa un fenomen complex per al qual pocs especialistes tenen una definició comuna. A manca de l'esmentada definició, els investigadors no poden obtenir mesures fiables i vàlides que puguin servir per postular i provar la teoria de les relacions públiques. I encara més, sense una definició, els professionals no poden descriure ni, és clar, comparar les relacions entre organitzacions i públics de manera vàlida i fiable (Broom, Casey i Ritchey, a Ledingham i Bruning: 2000, 7).

Tampoc podem passar per alt, que un dels fets, derivat del què venim d'exposar, que han dificultat l'elaboració d'un cos doctrinal homogeni de les relacions públiques ha estat la seva diversitat conceptual, no només a l'hora de considerar-les instrumentalment en lloc d'estructuralment, sinó en relació a oferir una definició que serveixi de marc de referència i que porti el coneixement necessari al receptor. Pensem que aquesta és i ha estat una de les causes en l'origen del confusionisme existent en definir les relacions públiques, alhora que constitueix un dels majors obstacles per al desenrotllament d'un cos teòric sòlid al respecte.

## 2.5. LES ESCOLES

Una escola doctrinal o teòrica és el conjunt d'investigadors, pensadors, teòrics que se senten concernits per una disciplina i que comparteixen: 1) una definició comuna del fenomen; b) una definició comuna dels problemes a resoldre; 3) una definició comuna de les tècniques, mètodes i estratègies apropiades per resoldre aquests problemes, i 4) un lloc institucional comú.

Des del Quebec, i fent referència al les escoles de comunicació, Attallah (1991, 25) explica que és condició necessària per poder parlar d'escola gaudir d'una definició comuna de l'objecte d'estudi. Per exemple, en el camp de la comunicació, caldrà que els investigadors d'una mateixa escola s'entenguin sobre què és la comunicació. Una altra cosa seran les diferències ontològiques entre escoles; diferenciacions produïdes ja sigui pel context de la recerca<sup>28</sup> o per la naturalesa del teòrics<sup>29</sup>.

Els problemes de recerca consisteixen en els interessos comuns d'investigació formulats en termes comparables pels membres d'una escola. D'una mateixa definició

---

<sup>28</sup> La cibernètica, per exemple, va néixer en el si del context industrial militar als Estats Units, constituint un model per resoldre la complexitat de les estructures econòmiques i socials.

<sup>29</sup> La comunicació s'ha estudiat primerament des de la perspectiva cibernètica per introduir-se després en el terreny sociològic, psicològic, polític o empresarial.

poden inferir-se problemàtiques distintes. En comunicació de masses, totes les escoles citaran l'element mèdia en llur definició. Tanmateix, les problemàtiques que se'n deriven són ben diferents segons les escoles.

Els membres d'una mateixa escola han de tenir una concepció idèntica dels mitjans, és a dir de les tècniques, els mètodes i les estratègies pertinents (adaptades a l'objecte d'estudi) que s'han d'adoptar per resoldre els problemes prèviament definits (Attallah: 1991, 29). Per tant, importa poc que les estratègies confirmen la definició. Han de ser pertinents.

El lloc de l'escola pot ser real o imaginari. Per exemple, els membres de l'escola de Frankfurt investigaven des de Nova York, Los Ángeles, París o Frankfurt. Per la seva banda, el nom de l'escola de Palo Alto està d'una banda molt lligada a la seva seu institucional de recerca, el Mental Research Institute del poble de Palo Alto (Califòrnia), però, en canvi, es va formar a partir d'un projecte intel·lectual comú<sup>30</sup>.

A nivell de la nostra disciplina, com veurem, només la doctrina francesa, molt uniforme en els quatre elements que perfilen una escola científica, àdhuc amb un espai geogràfic comú, pot ser considerada com escola. Nosaltres l'hem anomenada escola de París, ja que, amb algunes excepcions, la capital francesa era la seu de la majoria dels seus membres.

Un cop considerats els elements de reflexió al voltant dels criteris necessaris a l'hora d'establir l'estatut epistemològic d'una determinada àrea de coneixement, vegem, abans d'accedir a la determinació d'aquells que ens portaran a considerar la naturalesa científica de les relacions públiques, les seves principals formulacions doctrinals.

---

<sup>30</sup> Els seus fundadors, els psiquiatres Paul Watzlawick i Don D. Jackson, únicament es coneixien pel seu interès comú en la cibernètica, abans de fundar el Mental Research Institute.

### CAPÍTOL 3

## LA TEORIA DE LES RELACIONS PÚBLIQUES ALS ESTATS UNITS D'AMÈRICA (I): ELS FONAMENTS

Les relacions públiques, com a professió primer i com a disciplina després, van néixer i es desenvoluparen als Estats Units. És, doncs, evident que han estat els nord-americans els autors que més han estudiat el fenomen i elaborat el cos doctrinal més ampli i acurat d'aquesta forma de comunicació social. Prèviament a l'estudi dels principals corrents doctrinals, creiem convenient aportar algunes visions i dades d'una recerca sobre, precisament, l'estat de la investigació de les relacions públiques a aquell país.

Grunig i Hunt (1984, 77) ofereixen una opinió pessimista, amb la qual discrepem en part, sobre l'estat científic de les relacions públiques. És la de la professora Judy VanSlyke Turk, en un treball sobre la possibilitat de definir les relacions públiques mitjançant plantejaments epistemològics. Per a ella, constitueixen una ciència immadura i ineficaç; és a dir, que es reconeix pels següents factors:

- a) l'absència de fets aconseguits per mitjà dels resultats de la recerca;
- b) la major dependència de la "ciència popular" que d'uns principis científics verificats;
- c) l'èmfasi en l'intercanvi d'impressions personals en programes educatius, i no en un cos teòric i conceptes estàndards àmpliament acceptats;
- d) una activitat erudita i d'investigació no conclouent.

Discrepem parcialment ja que avui dia, amb les reserves que farem en ocupar-nos críticament de les corrents teorètiques, el cos doctrinal i de recerca generat fonamentalment amb la publicació del *Journal of Public Relations Research* (a principis dels anys 90, sota la impulsió de Grunig) és per si sol suficient per desmentir o rectificar qualsevol argument

en la línia del plantejat per Turk.<sup>31</sup> Podem afirmar que els esforços fets darrerament pels estudiosos han capgirat la situació, malgrat que aquesta no sigui equivalent a altres objectes disciplinaris, com ara la publicitat.

En aquesta línia d'anàlisi, no podem perdre de vista les observacions de Pavlik (1987, 29-30) en el sentit que l'evolució de la recerca nord-americana en relacions públiques no és proporcional a la de la seva implantació professional. Les raons són múltiples:

- a) Els professionals de les relacions públiques no han tingut ni el temps ni els recursos.
- b) Els docents no han tingut una formació pràctica ni l'interès per desenvolupar un cos teòric.
- c) El deteriorament de la imatge de les relacions públiques ha generat que estudiosos de la comunicació social no l'hagin abastat com a objecte d'estudi.<sup>32</sup>

La situació als Estats Units és la més privilegiada del planeta i les perspectives, repetim, semblen ser optimistes, com ho demostra l'estudi de Pasadeos i Renfro (1992) centrat en el període entre 1975 i 1989. Als efectes del nostre treball volem destacar dues de les taules estadístiques d'aquests dos professors nord-americans (vegeu taules 3.1 i 3.2).

---

<sup>31</sup> Hom pot comprovar-ho consultant les referències bibliogràfiques d'aquest treball.

<sup>32</sup> Amb excepcions, com els autors de la investigació sobre la hipòtesi del distanciament, Tichenor, Donohue i Olien (1977), o Hiebert (1988) o, entre nosaltres, Parés (1992) i Valbuena (1997).

**Taula 3.1.** (Font: Pasadeos i Renfro: 1992, 18)

**TIPOLOGIA DELS ARTICLES DE RELACIONS PÚBLIQUES**

Tipus d'article	ANY DE PUBLICACIÓ			
	1975-79 (n=89)	1980-84 (n=106)	1985-89 (n=134)	Conjunt d'articles (n=329)
Recerca quantitativa	36	42'5	50'7	43'8
Comentari	30'3	33	26'9	30'1
Cas pràctic de RP	7'9	10'4	8'6	8'1
Recensions	9	6'6	7'6	7'9
Històric	13'5	6'6	3'9	7'9
Altres	3'4	0'9	2'2	2'3
<b>TOTAL</b>	100'1 <sup>a</sup>	100	99'9 <sup>a</sup>	100'1 <sup>a</sup>

Nota: tots els números són percentatges

<sup>a</sup> Error d'arrodoniment.

**Taula 3.2.** (Font: Pasadeos i Renfro: 1992, 18)

**CITES DE RELACIONS PÚBLIQUES SEGONS LA FONT DISCIPLINÀRIA**

Font	CITES FETES ENTRE:			
	1975-79	1980-85	1985-89	Cites totals
Relacions públiques	15'3	21'4	25'6	22
Altres comunicació	22'4	24'4	21'1	22'4
Negocis	16'2	8'7	14'9	13'8
Ciències socials	16'7	10'2	13	13'2
Altres	29'4	35'3	25'4	30'6
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100

Nota: tots els números són percentatges

D'aquestes dades s'infereixen tres principals conclusions qualitatives:

- a) la publicació de treballs sobre les relacions públiques augmenta en els tres períodes en una proporció aproximada del 25 %;
- b) la recerca qualitativa augmenta considerablement durant cada quadrienni en detriment dels comentaris i, especialment, dels articles històrics;
- c) a finals dels anys vuitanta, les fonts de les publicacions s'ubiquen més en l'àmbit de les relacions públiques que en el d'altres ciències socials, malgrat que representin únicament un 25 % de les fonts en el quadrienni 1985-1989.

La situació de la recerca en relacions públiques als Estats Units sembla, doncs, evolucionar en una direcció més epistemològica que estrictament pragmàtica. “La substància de l'aportació nord-americana rau en el fet d'haver-se dut a terme mitjançant l'elaboració de diferents models explicatius de la teoria i la tècnica de les relacions públiques” (Noguero: 1995, 71). Vegem-ho, advertint però que un estudi rigorós del corpus teòric de la disciplina que ens ocupa, a banda de brindar i analitzar les propostes modèliques, ha d'aturar-se en les aportacions del seu primer estudiós a nivell mundial: Edward L. Bernays.

### **3.1. ELS ORÍGENS DE LA TEORIA: EDWARD L. BERNAYS**

Edward L. Bernays és considerat unànimement com el “pare” de les relacions públiques pels autors que les han estudiades, fins al punt que es pot considerar aquest apel·latiu com una extensió del seu nom (Tye: 1998, 244)<sup>33</sup>. Nebot de Sigmund Freud, deixeble de Walter Lippmann i agent de premsa a la primera guerra mundial, va escriure el primer llibre al voltant de les relacions públiques l'any 1923, *Crystallizing public opinion*<sup>34</sup>. El mateix any, imparteix el primer curs universitari de relacions públiques on destaca

---

<sup>33</sup> Alguns autors no estan d'acord amb aquest eufemisme, ja que consideren que els orígens de les relacions públiques modernes es troben en les accions portades a terme per Ivy Ledbetter Lee (Seitel: 1989, 30; Newsom i altri: 1992, 43).

<sup>34</sup> Traducció castellana: *Cristalizando la opinión pública*; Barcelona: Gestión 2000, 1998.

l'ample espai que ocupa l'estudi de la opinió pública. La seva visió de la disciplina s'anirà materialitzant en obres i articles posteriors<sup>35</sup>.

Seguint el fil del que ha exposat Noguero (1990a, 17-34), l'únic investigador que ha estudiat i difós entre nosaltres la doctrina nord-americana de les relacions públiques, les aportacions de Bernays es poden sintetitzar en els següents punts:

- a) *Iniciar la dinàmica de la recerca de camp i estimular una activitat científica dirigida a l'estudi de les relacions públiques.* Defineix la professió, les seves necessitats i la seva funció social. Per a Bernays, el conseller de relacions públiques dirigeix i supervisa les activitats dels seus clients, en la mesura en què incideixin en la vida quotidiana del públic. La demanda d'accions de relacions públiques creix proporcionalment a l'augment del poder del públic que se sent impulsat a fer-se escoltar en l'àmbit de l'activitat empresarial, de la mateixa manera que els nous mètodes comercials miren d'augmentar la seva competència per tal d'atraure el favor del públic. El professional de les relacions públiques ha d'assessorar el seu client.
- b) *Incidir en la investigació com a factor substancial per endegar una acció de relacions públiques.* El consultor ha de considerar a priori el judici del públic amb el que ha de tractar, i tot seguit determinar la interacció entre el públic i els mitjans de comunicació.
- c) *Oferir una percepció metodològica, elaborant un procés aplicable a qualsevol problema de relacions públiques.* El relacions públiques<sup>36</sup> ha d'analitzar el problema del client i configurar el seu objectiu; i després analitzar el públic objectiu. Ha de desenvolupar el pla d'acció que haurà d'aplicar el seu client i determinar-ne els mètodes i mitjans de difusió escaients per arribar als públics. En darrera instància, ha de fer una estimació de com i en quina mesura el cas del

---

<sup>35</sup> Destaquen especialment: *Propaganda*; Nova York: Liveright Publishing, 1928; i *The engineering of consent* (Ed.); Norman: University of Oklahoma Press, 1955. En aquesta darrera obra la seva aportació es troba en el primer capítol: "The theory and practice of public relations: a resume".

<sup>36</sup> La polisèmia de l'expressió *relacions públiques* comporta que entre nosaltres s'anomeni també així als seus professionals, a diferència de l'idioma anglès que, en referir-se a ells, emprà les expressions *public relations counsellor*, *public relations practitioner* o *public relations people*, entre d'altres.



seu client ha incidit en la mentalitat pública. Bernays estableix així les bases de la concepció estratègica i comunicativa de les relacions públiques, forjades en enfocaments modèlics diversos que reflecteixen els components apuntats per aquest autor: investigació, planificació, execució i avaluació. Bernays va afinar aquesta aportació l'any 1955 en el capítol que va escriure en l'obra col·lectiva *The engineering of consent*<sup>37</sup>, indicant les vuit etapes fonamentals per dirigir escaientment un programa de relacions públiques: 1) definir els objectius; 2) investigació dels públics; 3) modificar els objectius per aconseguir les finalitats que la investigació ens assenyalava com a assolibles; 4) decidir l'estratègia particular del cas; 5) creació i desenvolupament dels arguments, símbols i crides; 6) programa detallat de l'acció i l'organització necessària per executar-la; 7) document que especifiqui el pla tàctic i la seva programació temporal (*timing*), i 8) desenvolupament de les tàctiques.

d) *La funció essencial de l'ètica*. Bernays ubica funcionalment l'ètica en les relacions entre el professional de les relacions públiques i aquells que fan d'intermediaris amb el públic, molt concretament els mitjans de comunicació social. El consultor ha de proveir als periodistes amb notícies verificables, amb la veritat. Per al pioner nord-americà, aquell no només coneix la notícia, sinó que està en situació que aquestes esdevinguin. És un creador d'esdeveniments, per la qual cosa només tindrà èxit si compleix els més alts requisits, tant tècnics com morals, d'aquells amb els quals està treballant. El consultor de relacions públiques ha de jutjar els resultats de la seva feina des del punt de vista de l'acompliment ètic. Ha de sotmetre les seves accions a un escrutini intens per evitar la propagació de moviments o idees antisocials o perilloses. El valor social del consultor de relacions públiques resideix en el fet que transmet als públics fets i idees d'utilitat social que, d'altra forma, no aconseguirien una adequada acceptació. Aquesta perspectiva és, pensem, extremadament interessant pel fet d'incidir en una de les qüestions menys citades per la doctrina actual dels Estats Units: la creació d'esdeveniments. No convé perdre de vista que aquest era

---

<sup>37</sup> Des de l'òptica de l'enginyeria de l'acord, les relacions públiques són, per a Bernays, un art aplicat a una ciència on l'interès públic i les motivacions altruistes en són la primera consideració. Hom pot considerar antagònic parlar avui dia d'altruisme i alhora defensar plantejaments estratègics.

l'objecte principal de l'actuació dels agents de premsa<sup>38</sup> contemporanis de Bernays. Uns agents que, principalment amb la incursió de la teoria de Grunig, han estat considerats com a paradigmes d'una pràctica indesitjable de les relacions públiques: omplir espais informatius en els mitjans sense cap mena de consideració als interessos dels públics. Aquesta percepció ha portat aparellada el menyspreu analític de la creació d'esdeveniments amb aquesta finalitat unívoca de presència mediàtica. No obstant això, com serà assenyalat en tractar dels missatges de les relacions públiques, hom no pot obviar que els esdeveniments, en sentit ampli, constitueixen la substància que conforma aquests missatges.

- e) Finalment, i conseqüència del punt anterior, volem destacar la consideració de Bernays del fenomen de la imatge. Per al "pare" de les relacions públiques, la paraula *imatge* respecte de les relacions públiques ha estat sempre en el seu *index expurgatoris*. Utilitzar aquest terme confús i indeterminat per definir la realitat no és comunicar el significat veritable de les relacions públiques. *Imatge* fa creure al receptor que les relacions públiques tracten d'ombres i il·lusions. Aquesta paraula menysprea una professió que tracta amb el comportament, les actituds i les accions, que requereix capacitat per avaluar l'opinió pública i que assessora els clients sobre com ajustar-se per assolir objectius socialment acceptables i com informar i persuadir el públic (Bernays: 1990, 87-89). En tractar d'aquest tema en el capítol dedicat als efectes de les relacions públiques estudiarem més profusament la qüestió, encara que volem manifestar des d'ara el nostre acord amb el fet que la imatge pública no ha de ser contemplada com a una finalitat, sinó que serà una conseqüència lògica i consubstancial d'una situació d'entesa entre emissor i receptor.<sup>39</sup>

L'enfocament científic i social de Bernays es fonamenta en l'estudi de la persuasió i de la seva influència sobre l'opinió pública. D'aquí que, com esmenta Pavlik (1987, 19), les seves contribucions a la construcció d'una teoria de les relacions públiques vagin més enllà de les mateixes i abastin la teoria de la comunicació de masses. Aquest autor fa referència a

---

<sup>38</sup> La figura de l'agent de premsa tal com l'anirem citant al llarg del treball seria similar a la dels actuals gabinets de comunicació idiosincràtics del nostre país, o a la del cap de premsa integrat en una organització.

<sup>39</sup> La postura de Bernays ha estat seguida, com serà vist, per Cutlip (1991) i Grunig (1993b).

una carta de Lazarsfeld, que va viure durant un temps a casa de Bernays, en què manifesta l'ajut que va rebre d'aquest en el desenvolupament d'algunes idees bàsiques dels processos i efectes dels mitjans de comunicació social.

La doctrina de Bernays va iniciar un període teorico-doctrinal on la unanimitat dels estudiosos es trobava en la naturalesa persuasiva de les relacions públiques, i convertia la psicologia social en font científica principal de la nostra disciplina. Tanmateix, com afirma García Nieto (1997, 94), dotar les relacions públiques d'aquest caràcter persuasiu va significar molt més que una simple especificació dels termes en què es definirien els seus objectius, ja que tant aquests com les estratègies per assolir-los havien d'establir-se a partir d'una adequada investigació desenvolupada des de plantejaments científics. Aquesta base científica de les relacions públiques oferirà als seus professionals la possibilitat de garantir l'eficàcia de llurs accions o campanyes, ja que les relacions públiques van deixar d'evolucionar sobre la única base de la intuïció i d'una més o menys extensa experiència. Per a García Nieto, aquest fonament científic va suposar l'empenta que va conduir les relacions públiques a la seva maduresa teòrica, tècnica i pràctica, basada en la unanimitat a l'hora de considerar-les com una filosofia, política o funció directiva de les organitzacions.

### **3.2. EL MARC TEÒRIC: SCOTT CUTLIP I ALLEN CENTER**

Un exemple de l'evolució de l'òptica d'anàlisi de les relacions públiques per part dels teòrics nord-americans la trobem en una de les obres cabdals del fenomen: *Effective public relations* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall), publicada inicialment l'any 1952 pels professors de les universitats de Geòrgia, Scott M. Cutlip<sup>40</sup>, i de San Diego State, Allen H. Center, als quals es va afegir a partir de l'edició de 1985 Glen M. Broom, també professor d'aquesta última universitat i en part responsable del canvi de rumb teòric de l'obra, més enfocat cap a la sistèmica social.

---

<sup>40</sup> L'obra teòrica d'Scott Cutlip, possiblement el més famós investigador de les relacions públiques, va més enllà d'aquest manual dirigit bàsicament als estudiants, i se centra essencialment en la història de les relacions públiques i en la tècnica de la captació de fons (*fund-raising*). Al respecte es pot consultar el número especial

En les seves primeres edicions, Cutlip i Center entenen les relacions públiques com l'esforç planejat per influir en l'opinió pública mitjançant l'actuació acceptable i la comunicació recíproca (Cutlip i Center: 1952, 2).

En la sisena edició del seu manual, trenta-tres anys després (la primera amb la participació de Broom), aquests autors les defineixen com la funció de direcció<sup>41</sup> que identifica, estableix i manté relacions mútuament beneficioses entre una organització i els seus diferents públics dels quals depenen llurs èxits i fracassos (Cutlip, Center i Broom: 1985, 4).

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 seus públics. El concepte d'opinió pública dóna pas al de públics. Els autors estudiats justifiquen aquesta ampliació dels components subjectiu (el receptor) i teleològic (la finalitat) del procés de les relacions públiques en funció de l'observació empírica de l'evolució de la pràctica de la professió a partir de la segona guerra mundial i sobretot als anys seixanta i setanta (Cutlip, Center i Broom: 1985, XV).

L'augment de la importància i la complexitat de les relacions públiques a partir de la dècada dels seixanta està relacionada amb la davallada econòmica, l'augment de l'atur, una gestió política desencisant i el desenvolupament dels mitjans de comunicació. Aquest entorn negatiu va comportar el que Newsom i altri (1992, 57) han anomenat *el creixement de l'escepticisme públic*, traduït en la deficient imatge pública dels empresaris nord-americans. En la mateixa línia, Arceo (1988, 45) observa que la necessitat d'aplicar tècniques que posteriorment es van considerar pròpies de les relacions públiques per fer front a aquest clima catastrofista, té el seu origen en la detecció que la imatge del món dels

---

dedicat a ell de la *Public Relations Review*, volum 17, número 4, 1991. Amb motiu de la seva mort el 18 d'agost de 2000, estem a l'espera de noves aproximacions analítiques de la seva obra.

<sup>41</sup> Hem preferit traduir *management function* per *funció de direcció* més que per *funció gerencial*, ja que destaca l'estret vincle que hi ha entre l'exercici de les relacions públiques i la direcció de les organitzacions; a banda que el concepte de direcció és més ampli que el de simple gerència. Noguero (1995) també opta per la mateixa terminologia.

negocis comença minvar. Cita aquest autor l'enquesta feta el 1972 per l'Opinion Research Corporation, segons la qual un 60 % dels ciutadans tenia una opinió negativa dels empresaris nord-americans, així com que la tercera part del enquestats entenia que el govern havia de limitar els guanys del món dels negocis; les dues terceres parts pensava que el govern havia de controlar els preus; més de la meitat de la mostra investigada afirmava que la indústria estava fent molt poc per aturar la contaminació atmosfèrica i de l'aigua, i més de les tres quartes parts entenia que eren necessaris uns drets dels consumidor.

Per fer front a aquest panorama, els experts en relacions públiques van elaborar nous instruments per apaivagar semblant estat d'opinió. D'aquí sorgiren nous conceptes com *issues management* i *direcció per objectius* (Cutlip, Center i Broom: 1985, 51), connectats amb l'estudi de la responsabilitat social de les organitzacions<sup>42</sup>. Així, el fenomen de la responsabilitat social va passar a format part dels eixos en tota aproximació teòrica i estructural a les relacions públiques. El mateix Bernays (1975) així ho va manifestar.

L'actuació socialment responsable dels empresaris és llavors consubstancial amb la vigilància i la investigació de l'entorn de l'organització, i atorga cartes de noblesa a l'aplicació dels mètodes i tècniques d'investigació sociològica a la metodologia de les relacions públiques. La introducció d'una etapa d'investigació prèvia a la definició dels objectius (com proposava Bernays) dependent de les altres fases és, al nostre entendre, la innovació essencial i més influent del model de Cutlip, Center i Broom de 1985 (vegeu figures 3.1 i 3.2).

---

<sup>42</sup> En la mateixa tendència, Prakash Sethi (citada per Arceo: 1988, 45) amplia la llista de noves tècniques per protegir la imatge social de les empreses: *advocacy consenting*, *issues-oriented advertising*, *controversy advertising*, etc. Sense oblidar altres estratègies més velades com la fundació de *think tanks* com a dinamitzadors de corrents ideològics favorables a l'activitat empresarial per fer front a les idees d'alguns ideòlegs que provenien principalment de l'Escola de Frankfurt. Tornarem a incidir en aquest punt en ocupar-nos dels públics especials de les relacions públiques en el capítol dedicat al receptor.

**Figura 3.1** (*Font: Cutlip i Center: 1963*)

**Figura 3.2.** (*Font: Cutlip, Center i Broom: 1985*)

Com s'ha pogut veure, Bernays ja va oferir un model metodològic on destacava una etapa d'investigació de l'opinió dels públics de l'organització. La novetat dels autors estudiats no és, doncs, la dimensió estructural, sinó la sistèmica que atorguen a les relacions públiques, on cada etapa del procés ve condicionada per l'anterior, i constitueix un sistema dinàmic i obert.<sup>43</sup>

La doctrina de Cutlip i Center ha influït, com veurem, en la totalitat d'aproximacions teòriques i estructurals nord-americanes a les relacions públiques. Per al teòric més notable actualment als Estats Units, James E. Grunig (1991, 365-373), tots els elements que configuren unes relacions públiques de qualitat o excel·lents<sup>44</sup> han estat explicats per Cutlip i Center des de la primera edició de la seva obra *Effective Public Relations* l'any 1952:

**a) Relacions públiques i relacions.** La teoria actual de les relacions públiques està d'acord en què aquestes són un factor indispensable per a l'eficàcia de l'organització mitjançant la construcció de relacions amb els seus públics estratègics que reforcen o milloren la capacitat de l'organització per acomplir la seva missió. Cutlip i Center (1952, 15) ja van assenyalar que el terme *relacions públiques* descriu els principis i la pràctica de les comunicacions emprades per construir bones relacions amb els públics.

**b) Interdependència.** Com ha estat apuntat, amb anterioritat a l'aparició de la teoria general dels sistemes com a referent en l'elaboració d'un marc teòric d'interpretació de les relacions públiques, Cutlip i Center (1952, 21-22) van parlar de l'*ecologia de les relacions públiques* per destacar que la segmentació de la societat en infinitat de grups socials ha generat la multiplicació de relacions socials i ha fet, per tant, essencial per a persones i grups la comunicació per tal d'harmonitzar i ajustar llurs relacions.

---

<sup>43</sup> Malgrat que en la primera edició d'*Effective public relations*, ambdós investigadors ja esmentaven una ecologia de les relacions públiques que indicava una tàcita consideració sistèmica, els autors que varen introduir amb més força l'aplicació de la teoria general de sistemes a la nostra disciplina foren Grunig i Hunt (1984).

<sup>44</sup> Analitzarem en el proper capítol què entén la teoria nord-americana per relacions públiques excel·lents.



**c) Les relacions públiques com a direcció i gestió de la comunicació.** Quan Grunig i Hunt (1984, 6) defineixen les relacions públiques com la gestió de la comunicació entre una organització i els seus públics, volen destacar que els professionals poden participar en la gestió i establiment de polítiques empresarials, però el que realment gestionen és la comunicació. Trenta anys abans, Cutlip i Center es van avançar a aquesta definició quan van sostenir que la funció de les relacions públiques i d'aquells que les exerceixen és subministrar a la direcció assistència i consell qualificats sobre la comunicació amb els públics i sobre la comunicació dels públics, interns i externs, amb l'organització.

**d) Les funcions dels professionals de les relacions públiques.** Una de les tendències dels darrers anys de la recerca en relacions públiques als Estats Units ha girat al voltant de les funcions dels professionals del sector, i molt concretament de les diferències entre els directors de comunicació i els tècnics en comunicació (Grunig i Hunt: 1984, Broom i Dozier: 1986, Pavlik: 1987). En la seva descripció de la *publicity*<sup>45</sup>, Cutlip i Center van tractar del paper de tècnic en comunicació del relacions públiques, destacant el confusionisme entre aquella i la nostra disciplina. En efecte, defensaven, en contra d'una opinió creixent entre àmbits professionals del camp de la comunicació social, que la *publicity* era una part més de les activitats de les relacions públiques i no el seu únic contingut.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> L'expressió *publicity* no té equivalent en català ni en castellà. El glossari terminològic en set llengües que va establir la CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques) la tradueix pel terme *informació*, referit a la informació (notícies) generada pels gabinets de comunicació o agents de premsa al voltant dels seus clients per tal de ser publicada o emesa a través dels mitjans de comunicació de masses, cercant més la notorietat que la informació verídica. Des d'un prisma més adequat a les relacions públiques no limitades al públic mass mèdia i per tant diferent de la pràctica professional de finals del segle XIX, Urzaiz (1977, 82) explica que *publicity* significa l'acció de fer públic, de donar a conèixer, excloent tot efecte emocional, de suggestió, propi de la publicitat. Finalment, no podem deixar d'esmentar la traducció del mot feta pel TERMCAT, Centre de Terminologia al *Diccionari de Comunicació Empresarial* (1999, 196) per *publiinformació*. Pensem que sobren els comentaris sobre el resultat de torbar un equivalent català a un terme idiosincràtic nord-americà i, per tant no traduïble. Més interessant ens sembla la definició que ofereix el mateix diccionari: "Informació que un mitjà de comunicació difon sobre esdeveniments o activitats d'una organització mitjançant notícies que no subscriu l'organització sinó el mitjà de comunicació, que és qui en controla el missatge, i que sol ser el ressò informatiu d'una acció de comunicació de l'organització".

<sup>46</sup> Aprofundirem sobre aquesta qüestió en tractar dels models de Grunig i Hunt i del missatge informatiu de les relacions públiques.

**e) Els models de les relacions públiques.** La investigació americana en la matèria s'ha caracteritzat per la cerca de models que identifiquin i descriguin els estadis successius de la pràctica de les relacions públiques (vegeu Noguero: 1995, 71-127). Ja hem descrit com els autors estudiats van ser els primers a oferir un model empíric de les relacions públiques. Ara bé, en la primera edició d'*Effective Public Relations* (1952, 16), descriuen els següents quatre *camins cap a l'aprovació pública (pathways to public favor)* traduïts en axiomes, dos d'ells considerats com a desviacions enganyoses, un com a "aterridor", i només el darrer com a legítim:

- *The fallacy of publicity.* És la primera desviació enganyosa i és pràctica per a aquells que pensen que les paraules i fotografies poden maquillar la lletjor de situacions o institucions. Aquest model és coincident amb el model d'agent de premsa de Grunig i Hunt que estudiarem.
- *Virtue gets its own reward.* Constitueix la segona desviació, i reflecteix la idea que el bon treball i els bons motius han de donar-se a conèixer sense comunicacions actives ni tampoc dirigides. Com diu el seu títol, les virtuts són la nostra recompensa. No és un sistema de treball molt practicat avui dia.
- *The public be damned (Al diable amb el públic).* És el que afirmen qui practiquen el model "aterridor".
- *Good performance publicly appreciated.* Aquest model emergent al anys cinquanta, el practiquen aquells professional que reconeixen que les relacions sòlides amb els públics es construeixen mitjançant bones paraules i una pràctica responsable de les relacions públiques. Cutlip i Center profetitzaven que aquest seria el camí seguit en el futur per la majoria de professionals. Grunig ho està confirmant amb les seves investigacions sobre el que ell anomena el model simètric bidireccional. Efectivament, aquest tret s'evidencia en les primeres descripcions que els autors van oferir de les relacions públiques: la comunicació i interpretació d'idees i informació als públics d'una institució, la comunicació i interpretació d'informació, idees i opinions d'aquests públics a la institució, en un esforç per ajustar harmoniosament aquestes idees.

Un fet destacat dels models de Cutlip i Center és que afluïren les diferències existents entre la teoria positivista i la teoria normativa, una qüestió molt debatuda en la doctrina posterior (Grunig: 1991, 368). Els models positivistes descriuen la praxis de les relacions públiques, mentre que el normatiu (*good performance publicly appreciated*) prediu com haurien d'exercir-se. D'aquí s'infereix que l'objectiu teòric dels professionals de les relacions públiques sigui "construir una imatge favorable d'una institució a través d'una feina ben feta i una acurada i adequada comunicació bidireccional que produeixi una comprensió mútua dels interessos comuns" (Cutlip i Center: 1952, 5). La capitalitat d'aquesta manifestació és triple:

- d'una banda, introdueix el concepte de comprensió mútua recollit posteriorment per Grunig i Hunt (1984), i que s'ha convertit en la pedra angular de l'actual doctrina nord-americana;
- de l'altra, va influir de manera decisiva en la construcció de la teoria europea, remarcant el concepte d'interès comú com a finalitat última de les relacions públiques mitjançant la imatge pública positiva; un concepte, aquest, del qual han renegat bona part dels teòrics dels Estats Units, particularment, i amb cruïra, Bernays (1990) i posteriorment el mateix Cutlip (1991);
- finalment, Cutlip i Center reflexionen que servir als interessos comuns és l'única solució per acomplir la part principal de la pràctica de les relacions públiques: resoldre els conflictes entre l'interès públic i el privat; una tasca gens fàcil des del moment que cadascuna de les parts té una visió interessada, valgui la redundància, dels interessos públics. Ens adonarem en propers capítols que aquest punt demostra, en la nostra opinió, que els dos professors estudiats van ser dels primers en endevinar la tecla de la funció essencial de les relacions públiques: gestionar conflictes d'interessos.

**f) Planificació estratègica.** Grunig i Repper (a Grunig: 1992, 117-157) són de l'opinió que la inclusió de les relacions públiques en la direcció i gestió estratègica de les

organitzacions és un dels conceptes centrals de la teoria de l'excel·lència<sup>47</sup> en les relacions públiques. Cutlip i Center (1952, 106-107) es van anticipar a aquesta proposta quan consideraren les relacions públiques com a eina per establir les polítiques i estratègies a llarg termini de les organitzacions.

**g) Segmentació dels públics.** Aquesta és una de les funcions principals de les estratègies de relacions públiques: identificar els públics més vinculats a l'evolució de l'organització en l'assoliment dels seus objectius. La identificació d'aquests públics estratègics requereix una teoria de la segmentació entre la població, tal com ha demostrat Grunig<sup>48</sup> en el que ha estat un dels seus camps principals de recerca: la teoria situacional dels públics (segons la qual els públics es formen quan una organització té conseqüències sobre la gent i els públics canvien quan ho fa la situació al respecte) que s'estudiarà més endavant. Segons Cutlip i Center (1952, 62-63), un públic podria semblar-se a un grup de gent associada per vincles comuns o afectat pel mateix assumpte de conseqüències públiques. En aquest sentit, ambdós casos han d'interpretar-se més en el sentit de tenir interessos comuns que pel fet d'estar units físicament. Els esforços comunicatius i d'influència sobre les persones han d'enfocar-se en termes individuals i dels interessos propis de cada persona. És fonamental tenir molt clar que els membres d'aquests públics canvien contínuament d'actitud i que cada persona és membre de diversos públics.

**h) Grups activistes.** Quan les organitzacions no comuniquen amb els públics actius, els membres d'aquests últims solen recórrer als grups de pressió per canviar la postura de les organitzacions (Xifra: 1998). D'aquesta manera, algun investigador (Grunig, a Grunig: 1992, 503-530) considera els grups de pressió activistes com el públic més estratègicament vital de l'entorn de les organitzacions. Aquest concepte tampoc fou estrany a Cutlip i Center (1952, 51), ja que observaren que als inicis dels anys cinquanta els ciutadans es refugiaven en els grups de pressió, sindicats o grups corporatius per protegir i promoure llurs interessos i creences; de tal manera que els grups esmentats constituïen, per a aquests

---

<sup>47</sup> El terme *excel·lència* va ser introduït en el camp de la direcció empresarial per Peters i Waterman (1982).

<sup>48</sup> Vegeu Grunig (a Salmon: 1989, 199-228) i Grunig i Hunt (1984, 138-162).

autors, la resposta per a particulars o institucions amb interessos comuns d'igualar el poder dels grups opositors.

**i) La recerca en relacions públiques.** Tot i que avui dia els professionals comencen a valorar com cal la recerca, aquesta no era una idea pròpia de l'any 1952, quan els autors estudiats comparaven les relacions públiques a un *iceberg* on les tres quartes parts de l'esforç es troben sota la superfície. La quarta part visible, la *publicity*, és vista tant pel públic com pels experts com si fóra tot l'*iceberg*. Tanmateix, les tres parts invisibles, constituïdes per la investigació, l'assessorament i la planificació, són vitals en les accions de relacions públiques. En concret, la investigació metòdica i sistemàtica és el fonament de les relacions públiques eficaces (Cutlip i Center: 1952, 83). No va ser, però, fins a l'edició de 1957 (la segona) d'*Effective public relations* que els autors van deslligar la investigació estratègica de l'avaluació, continuant essent, això sí, pioners en la matèria, fins al punt de ser els primers a descriure certs mètodes i tècniques avaluatius aplicats a les relacions públiques: els tests de lectura, anàlisis d'audiències, entrevistes en profunditat, anàlisis d'impactes o estudis experimentals (Cutlip i Center: 1952/1957, 148-150).

**j) Professionalisme.** Un bon nombre de professors americans va iniciar la seva recerca en el camp del professionalisme (Grunig i Hunt: 1984, 62-84; Ehling, a Grunig: 1992, 439-464), i va arribar a resultats idèntics als quals Cutlip i Center havien escrit uns vint anys abans. Els professors estudiats van establir el següent perfil del professional de les relacions públiques:

- una preparació extensa i intensa en la realització d'un servei altament especialitzat;
- uns principis i una filosofia específica i ben establerta;
- les habilitats i capitalitats inherents a l'exercici d'un art;
- una motivació sòlida per al servei al públic;
- establiment i manteniment de la investigació, la formació continuada, les relacions interpersonals i la pràctica;
- avaluació objectiva dels resultats i progressió, i

- intercanvi d'experiències professionals mitjançant la pertinença a associacions professionals (Cutlip i Center: 1952/1957, 425).

Sobre la necessitat del coneixement teòric, considerada per Ehling (a Grunig: 1992, 439-464) com a cabdal juntament amb la formació, Cutlip i Center estableixen els següents trets cognoscitius dels quals ha de gaudir el bon professional de les relacions públiques:

- una personalitat i un caràcter que inspire respecte i generi confidencialitat;
- habilitats comunicatives, particularment en el camp de l'expressió escrita;
- coneixement del sector amb el qual treballa, ja sigui del món dels negocis, de benestar social, d'ensenyament, o d'altres, i
- idees i imaginació (Cutlip i Center (1952/1957, 413)).<sup>49</sup>

**k) L'efecte de l'estructura i la cultura.** Una altra asseveració dels acadèmics nord-americans és que la praxis de les relacions públiques varia segons quina sigui l'estructura i la cultura de l'organització (Grunig: 1991, 371). Cutlip i Center (1952, 172) van apuntar aquesta idea quan manifestaren que la funció exercida i el camp d'actuació varia segons el client i el tipus d'organització, de tal manera que les relacions públiques poden ser considerades com una filosofia operativa.

**l) Presa de decisions i relacions públiques.** L'excel·lència de les relacions públiques reposa en el pressupòsit que llurs professionals han d'estar presents dins les coalicions dominants competents en la presa de decisions. Com assenyalen Grunig i Hunt (1984, 62-70), el professional ha d'estar dins el despatx on es prenen les decisions per tal d'assessorar-les, i no esperant darrera la porta per actuar un cop s'hagin pres aquestes sense el seu consell. Als principis dels cinquanta, Cutlip i Center (1952, 112) destacaren un factor molt negatiu per a l'efectivitat de les relacions públiques: la major part dels professionals, integrats o independents, no participaven en la formulació de la política de l'empresa, i només se'ls avisava un cop preses les decisions.

---

<sup>49</sup> Per la nostra banda, volem puntualitzar que una cosa és el professionalisme, una altra les relacions públiques i una tercera les tècniques emprades. Volem dir que difícilment podem exigir un determinat professionalisme si prèviament hom no defineix clarament el marc teòric de les relacions públiques del qual

**m) Relacions públiques, màrqueting i recursos humans.** Els autors estudiats van preveure un dels fenòmens més destacats de la pràctica de les relacions públiques: l'intrusisme funcional dels responsables de màrqueting i recursos humans. En aquest sentit, entenen que la funció de les relacions públiques s'anul·la quan està mancada d'un contacte directe amb l'alta jerarquia de l'organització; en altres paraules, quan està ubicada en els departaments de vendes, màrqueting, publicitat o personal, la funció es frustra (Cutlip i Center: 1952, 174-175)<sup>50</sup>.

Arribats a aquest punt, podem considerar Scott Cutlip i Allen Center com els constructors del marc teòric i de recerca en el qual s'ha mogut la doctrina nord-americana de finals del segle XX. No sempre van ser contundents en llurs afirmacions, ja que moltes de les seves manifestacions van ser apunts o reflexions pròpies de la immaduresa d'una professió que estava assolint la seva majoria d'edat. Tanmateix, ningú els pot negar que es van avançar al seu temps<sup>51</sup>.

---

derivaran les tècniques pròpies i les alienes a la disciplina. L'activitat professional no té per què ser una patent de cors per configurar el corpus teòric de les relacions públiques.

<sup>50</sup> Podríem haver allargat més el recull d'aportacions vigents avui, com la importància de la comunicació interna (Cutlip i Center: 1952, 189) o el paper de la dona en la professió (Cutlip i Center: 1952/1957; 232-233), qüestions veritablement avançades en el seu temps. Ateses les limitacions espacials d'aquest treball, considerem suficientment significatives les presentades fins ara.

<sup>51</sup> Una comparació de la primera edició d'*Effective public relations* amb la darrera, no només confirma el que s'ha exposat, sinó que demostra la capacitat d'ambdós autors, i del nou col·laborador, Broom, de recollir les tendències professionals i reflexionar sobre el futur de la disciplina.

## CAPÍTOL 4

### LA TEORIA DE LES RELACIONS PÚBLIQUES ALS ESTATS UNITS D'AMÈRICA (II): JAMES E. GRUNIG

#### 4.1. JAMES E. GRUNIG: LA SIMETRIA DE LES RELACIONS PÚBLIQUES

L'aparició en el context teòric del professor de la Universitat de Maryland James E. Grunig representa el primer gran punt d'inflexió en teoria de les relacions públiques, tant a nivell nord-americà com internacional, sense que hagi estat de moment ni equiparada ni superada. Pensem que l'única reprovació que podem fer-li és haver menyspreat l'individu com a subjecte emissor de les relacions públiques i considerar aquestes com una funció estrictament empresarial, oferint una definició excessivament generalista i poc encertada. Segurament podem afirmar, sense risc d'equivocar-nos, que amb Grunig la investigació del nostre objecte d'estudi, si no neix, almenys assoleix la maduresa pròpia de qualsevulla disciplina científica. Altrament dit, Grunig ha estat qui més ha estudiat les relacions públiques des d'una perspectiva moderna. Malgrat que en la seva obra capital, *Managing public relations* (1984), comparteix paternitat amb Todd Hunt, els estudis anteriors i posteriors a la mateixa demostren la crucialitat de la seva empremta respecte a la de Hunt<sup>52</sup>.

Quan estudiem els elements del procés comunicatiu de les relacions públiques incidirem més profundament en les seves aportacions específiques, a les quals ha d'atènyer's-hi forçosament una anàlisi estructural actual. Des de la perspectiva d'aquest

---

<sup>52</sup> James E. Grunig és l'autor més prolífic de les relacions públiques. En l'estudi de Pasadeos i Renfro (1992) apareix de llarg com l'autor amb més articles publicats (15) entre 1975 i 1989, en una llista de 38 investigadors nord-americans. Posteriorment, aquests mateixos professors (Pasadeos i altri: 1999, 38-40), en un estudi sobre els autors més influents en el camp disciplinari de les relacions públiques, han demostrat que, entre 1990 i 1995, l'autor més citat pels estudis doctrinals és Grunig (342 cites) seguit de lluny per Dozier (166 cites). El cinquè lloc de Hunt (88 cites; per davant de Cutlip, amb 68), dona fe de la importància de llur obra conjunta, *Managing Public Relations*, no només perquè Hunt s'ha prodigat molt poc com a productor d'articles en revistes especialitzades, sinó pel fet de ser el treball més citat durant la mateixa època pels investigadors (84 cites), quasi doblant l'*Effective Public Relations* de Cutlip, Center i Broom (amb 44 cites). No cal oblidar, però, que una de les dues revistes nord-americanes més importants d'investigació en relacions públiques, el *Journal of Public Relations Research*, va estar editat des de la seva fundació l'any 1989 fins el 1994 pel mateix Grunig i la seva esposa Larissa, a la qual van seguir vinculats a partir de 1995 com a membres de comitè editorial.



capítol, ens interessa per sobre de tot destacar el perfil genèric de la seva obra quant a l'assentament de les bases i models de la teoria de les relacions públiques. Per a la tasca, analitzarem els quatre models proposats per ell i Hunt; els pressupòsits asimètric i simètric de la teoria i la funció social que se'n deriva; la concepció sistèmica de les relacions públiques, i la doctrina de les relacions públiques excel·lents. Tots aquests aspectes varen suposar una vertadera revolució epistemològica de les relacions públiques, de l'estil de les observades per Kuhn en altres ciències.

#### **4.2. ELS QUATRE MODELS DE GRUNIG I HUNT I LA TEORIA DELS PRESSUPÒSITS ASIMÈTRIC I SIMÈTRIC COM A NOU MARC TEORÈTIC DE LES RELACIONS PÚBLIQUES**

L'any 1976, James E. Grunig va encetar un programa de recerca per explicar el comportament de relacions públiques de les organitzacions. La seva idea era aïllar variables que descriguessin les diferents classes de relacions públiques per tal de reduir l'univers de llur praxis a una mínima tipologia de conductes que poguessin ser mesurables i explicables. Llavors va centrar la seva recerca en altres variables per explicar per què les organitzacions practicaven les relacions públiques de la manera que ho feien.

En el seu primer estudi, Grunig va enquestar a 216 professionals de la nostra disciplina de l'àrea de Washington i Baltimore per calcular fins a quin punt les organitzacions empraven 16 processos comuns de relacions públiques, com l'elaboració de comunicats de premsa, investigació formal i informal, jornades de portes obertes, etc. Va aplicar els conceptes de comunicació sincrònica i diacrònica de Thayer per agrupar aquests processos en dos factors de comportament de relacions públiques.<sup>53</sup> Va relacionar-los amb una diversitat de variables estructurals d'acord amb la tipologia de les organitzacions de Hull i Hage: tradicionals, mecàniques, orgàniques i mixtes mecàniques/orgàniques. Totes elles relacionades amb els comportaments de relacions públiques van subministrar les raons

---

<sup>53</sup> El propòsit de la comunicació sincrònica és, com indica el seu nom, sincronitzar el comportament del públic en benefici de l'organització. El de la diacrònica consisteix en negociar les circumstàncies que beneficien a ambdós.

de per què les organitzacions practicaven diferentment les relacions públiques. Tanmateix, la conceptualització sincrònica/diacrònica no va ser suficient per elaborar un sòlid i profund marc teòric. Per tant, calia anar més enllà i analitzar el fenomen des de la perspectiva històrica.

Amb aquests antecedents, Grunig i Hunt (1984) definiren quatre models de les relacions públiques basats en la investigació empírica, en la seva pràctica durant la història i posterior extrapolació a l'actualitat, tant des de la seva dimensió teòrica i metodològica, com des de la pragmàtica. Aquests models són:

**a) El model d'agent de premsa/*publicity*.** En aquest model, les relacions públiques realitzen una funció persuasiva i propagandística. Els professionals difonen informació, sovint incompleta o deformada, dels seus clients. La comunicació és unidireccional, de l'organització cap als públics. Aquesta dimensió confirma la nostra teoria, que desenvoluparem aquí, de l'estreta proximitat, poc estudiada, entre les relacions públiques i la propaganda.

Històricament va aparèixer en el període entre 1850 i 1900. No obstant, aquest model i els restants, es continuen aplicant en l'actualitat.<sup>54</sup> No són doncs models històrics sinó plenament vigents d'acord amb la concepció empírica que les organitzacions tinguin de les relacions públiques. Així, el model d'agent de premsa/*publicity* s'observa en aquells emissors que nivellen les relacions públiques amb la publicitat o la promoció de productes; així ho expliquen Grunig i Hunt (1984, 25), que precisen que avui dia el nivell de desinformació transmesa per les organitzacions no és tan elevat com el dels agents de premsa de 1850. Actualment, els professionals que practiquen aquest model es fixen més en la veracitat de les informacions.

Quant a la seva metodologia, la investigació en la praxis d'aquest model és pràcticament nul·la i, si existeix, es concentra en l'avaluativa, mitjançant el recull de premsa (*clipping*) o el recompte d'assistents a un esdeveniment prèviament difós pels mitjans de comunicació social.

---

<sup>54</sup> Uns dels més influents estudiosos de la direcció empresarial, Peter Ducker, es queixava en una entrevista a la revista *Public Relations Strategist* (1998), 4(3), 10, que avui dia les relacions públiques se centressin exclusivament en aquest model.

**b) El model d'informació pública.** L'objectiu de les relacions públiques en aquest model és la difusió de la informació, no necessàriament amb finalitat persuasiva. El professional actua com un periodista integrat a l'organització amb la funció de transmetre objectivament al públic informació sobre la mateixa. En aquest model la comunicació és també unidireccional, però amb la diferència respecte a l'anterior que aquí la informació transmesa és completa.

El seu desenrotllament va succeir al model anterior, va néixer al voltant de l'inici del segle XX i és encara avui vigent. És el model més practicat, preminentment a l'administració pública nord-americana i a les organitzacions sense ànim de lucre. En el sector privat també és el model líder, particularment en les relacions amb els mitjans de comunicació.

Els professionals d'aquest model no fan tampoc gaire investigació. Grunig i Hunt (1984, 25) esmenten tècniques com el test de lectura per determinar quin és el grau de claredat apropiat per a l'audiència objectiu. Des del punt de vista avaluatiu, les anàlisis d'audiència poden emprar-se, encara que a la pràctica s'utilitzen escassament.

**c) El model asimètric bidireccional.** La seva finalitat és la persuasió científica; és a dir que els professionals d'aquest model empen els mètodes i tècniques de les ciències socials per estudiar les actituds i comportaments dels públics, amb l'objectiu que aquests acceptin el punt de vista de l'organització i es comportin de manera que el recolzin<sup>55</sup>. La comunicació és, òbviament, bidireccional: flueix cap al públic i des del públic (*feedback*). L'asimetria s'infereix del fet que els efectes de les relacions públiques estan desequilibrats en favor de l'organització. Altrament dit, aquesta no canvia el seu comportament de resultes de les relacions públiques, sinó que procura modificar les actituds i la conducta del públic.

Malgrat generar-se a partir del 1920, el creixement de la seva pràctica ha estat continu des d'aleshores, especialment en el sector empresarial dedicat a la producció i distribució de bens de consum. És també el model més practicat per les agències de relacions públiques, particularment les vinculades a agències de publicitat.

---

<sup>55</sup> A diferència dels propòsits del model d'agent de premsa, molt més intuïtius que científics.

Des de la perspectiva metodològica, la investigació té un paper essencial en els models bidireccionals. Com expressen els professors que tractem, és la raó vertadera de la seva bidireccionalitat. Ara bé, a diferència del model simètric, en l'asimètric la investigació formativa (aquella que ajuda a planificar una acció i a escollir-ne els objectius) és utilitzada per detectar què és allò que el públic acceptarà i tolerarà, per després identificar les polítiques i procediments de l'organització que s'ajustin a l'interès del públic. Respecte de la investigació avaluativa (aquella que evidencia si s'han assolit els objectius), es mesuren les actituds i les conductes (*feedback*) abans i després de la campanya per observar quins han estat els seus efectes.

D'aquesta manera, els signes característics elementals d'aquest model són, abreujant, els següents:

- L'objectiu general és persuadir els públics perquè es comportin tal com desitja d'organització.
- Abans d'endegar una estratègia de relacions públiques asimètriques, convé investigar quines són les actituds dels públics envers l'organització i com podrien modificar-se.
- També abans de l'inici del programa és necessària la investigació que confirmi que la política de l'organització és aquella que tindrà més possibilitats de ser acceptada pels públics.
- Un cop executada la campanya o programa de relacions públiques asimètriques, la recerca ha de permetre determinar la seva efectivitat respecte als canvis d'actitud dels membres dels públics (Dozier, Grunig i Grunig: 1995, 95).

**d) El model simètric bidireccional.** És l'ideal de les relacions públiques. Aquí, aquestes es practiquen com a mediació entre l'organització i els seus públics. L'objectiu és la comprensió mútua o entesa entre ambdues parts. La teoria i mètodes emprats són els de la comunicació més que no pas els persuasius. La comunicació bidireccional consubstancial amb aquest model es tradueix en un diàleg que hauria de portar, per a Grunig i Hunt (1984, 23), a que l'organització i el públic modifiquessin llurs actituds i comportaments després de l'execució de l'acció, programa o campanya de relacions públiques simètriques bidireccionals. Tanmateix, com ha estat indicat, aquest seria el resultat ideal de les relacions

públiques. Així ho manifesten els autors, que consideren com a bo l'efecte comprensiu entre ambdós subjectes: si l'organització i el públic es comuniquen suficientment com per entendre la posició de l'altre<sup>56</sup>. La seva finalitat és doncs homeostàtica<sup>57</sup>.

El model simètric bidireccional es comença a practicar als anys seixanta, però no es consolida fins als vuitanta i noranta. És practicat als Estats Units principalment per empreses públiques o fortament regulades per l'administració pública nord-americana. En efecte, la necessitat de retre comptes al govern de l'actuació socialment responsable atorga naturalesa simètrica a les relacions públiques practicades per aquestes corporacions.

La investigació formativa s'empra per esbrinar com és percebuda l'organització pel públic i determinar quines conseqüències té sobre ell; la qual cosa permet assessorar a l'organització sobre la reacció del públic davant les polítiques i sobre com podrien ajustar-se aquestes polítiques per servir millor a l'interès del públic. També pot evidenciar quin és el nivell de comprensió entre ambdues parts; demostració cabdal a l'hora d'escollir els objectius específics de comunicació (Grunig i Hunt: 1984, 114-137). L'avaluació, per la seva part, mesura si l'esforç de relacions públiques ha millorat realment la comprensió mútua entre l'organització i els seus públics.

El perfil bàsic d'aquest model és, resumint, el següent:

- L'objectiu de les relacions públiques és modificar l'actitud i el comportament de la direcció tant com els dels públics.
- Les relacions públiques poden oferir la mediació, en el sentit d'ajudar la direcció i els públics a negociar conflictes latents o reals. Arribats a aquest punt, hem de subratllar que els conceptes de negociació, mediació i col·laboració solen confondre's.<sup>58</sup> El darrer és el que millor defineix la funció de les relacions públiques simètriques bidireccionals. Afirment Grunig i Grunig (a Grunig: 1992, 316) que la col·laboració implica motius compartits entre les parts del seu

---

<sup>56</sup> L'exemple en termes de relacions amb els mitjans de comunicació és aquest: mentre que la tramesa de notes de premsa sense més és pròpia del model d'agent de premsa o d'informació pública, el convidar als periodistes perquè desenvolupin la seva visió dels fets, és un exemple de model simètric bidireccional (Grunig i Hunt: 1984, 42).

<sup>57</sup> Amb aquest concepte, significatiu de la tendència al manteniment de l'equilibri i estabilitat interns dels sistemes, Grunig i Hunt s'atenen a la teoria general de sistemes com a marc teòric per a la investigació de la disciplina que ens ocupa.

<sup>58</sup> El mateix Grunig no ha escatit gaire bé el seu pensament al respecte, considerant de vegades la col·laboració (1992, 316), d'altres la negociació (1989, 29 i 39), o bé la mediació (amb Hunt: 1984, 22), com les funcions pròpies del professional de les relacions públiques.

procés, mentre que la mediació apareix quan una tercera part intervé en el procés de negociació. Així doncs, la qüestió se centra en l'establiment de la frontera conceptual entre la negociació i la col·laboració. No hi aprofundirem ara doncs serà objecte d'un apartat específic en el capítol dedicat al professional. Només volem deixar constància de la nostra discrepància amb la idea que la simetria bidireccional de les relacions públiques excel·lents no pot ser descrita en termes de negociació, ni de mediació, sinó de col·laboració. Com serà esmentat en tractar de l'aplicació de la teoria dels jocs en l'elaboració d'un model de les relacions públiques, la funció del professional de les relacions públiques és en primer lloc defensar els interessos de l'organització que l'ha contractat i, segonament, actuar de mediador entre aquesta i els públics. D'aquí s'infereix la necessitat de contemplar la pràctica de la nostra disciplina des de la conjugació dels criteris de col·laboració, negociació i mediació, on la preeminència d'un sobre l'altre estarà en funció de la naturalesa del programa que s'executi i de l'estat de desenrotllament del conflicte a resoldre. Ens trobem, doncs, davant d'una qüestió emergent en la investigació de les relacions públiques, malgrat que les postures doctrinals recents, representades bàsicament pels estudis de Dozier i els Grunig (1995)<sup>59</sup>, Plowman (amb altri: 1995; i 1998) i Vasquez (1996), es decanten, en la nostra opinió amb encert, cap a la funció negociadora de les relacions públiques. Una consideració que ha suposat el primer límit doctrinal rellevant al normativisme de l'enfocament simètric.

- La finalitat de les relacions públiques simètriques és desenvolupar l'entesa entre l'organització i els públics afectats per ella.
- Abans d'encetar un programa de relacions públiques simètriques, ha de fer-se investigació sociològica, sobretot qualitativa, per cercar quin és el grau d'entesa entre la direcció i els públics i viceversa.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Quan propugnen el model simètric de motivació mixta que veurem més avall i que suposa un cert canvi d'orientació en la ideologia de James Grunig.

<sup>60</sup> El capítol següent se centra en les limitacions d'aquest model. Tanmateix, convé avançar des d'ara que la perspectiva simètrica de les relacions públiques no ha estat exempta de noves reflexions formulades des de les files teòriques pròximes a Grunig, quan no per ell mateix. Així, James i Larissa Grunig (a Grunig: 1992, 300) van argumentar que el model simètric bidireccional constitueix una teoria normativa, el tipus de teoria que representa com les organitzacions haurien de practicar més èticament i eficaçment les relacions públiques, però van escriure que, en realitat, les relacions públiques excel·lents són una combinació del models asimètric i

**Quadre 4.1.** Característiques dels quatre models de relacions públiques de Grunig i Hunt

MODEL CARACTERÍSTIQUES	AGENT DE PREMSA / PUBLICITY	INFORMACIÓ PÚBLICA	ASIMÈTRIC BIDIRECCIONAL	SIMÈTRIC BIDIRECCIONAL
FINALITAT	Propaganda (desinformació)	Difusió de la informació	Persuasió científica	Entesa
NATURALESSE DE LA COMUNICACIÓ	Flux unidireccional; tota la veritat no és essencial	Flux unidireccional; la veritat és important	Doble flux bidireccional; efectes desequilibrats	Doble flux bidireccional; efectes equilibrats
MODEL DE COMUNICACIÓ	Font → Receptor	Font → Receptor	Font ↔ Receptor Retroalimentació (Feedback)	Grup ↔ Grup
NATURALESSE DE LA INVESTIGACIÓ	Escassa; "recompte"	Escassa; legibilitat i lectura	Formativa i evaluativa d' actituds	Formativa i evaluativa de la comprensió
PRINCIPALS FIGURES HISTÒRIQUES	P.T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, professors i destacats professionals
ON ES PRACTIQUEN EN L'ACTUALITAT	Esports, teatre, promoció de productes	Administració pública, associacions sense ànim de lucre, empreses de negocis	Empreses competitives, agències de RRPP	Empreses regulades per la Administració, agències de RRPP
PERCENTATGE ESTIMAT DE LES ORGANITZACIONS QUE LES EXERCIXEN EN L'ACTUALITAT	15%	50%	20%	15%

Font: adaptat de Grunig i Hunt (1984)

Investigacions posteriors, com les de Grunig i altri (1995), han demostrat que aquests quatre models elaboren un marc teòric aplicable a la pràctica de les relacions públiques a nivell global<sup>61</sup>, sense que sigui un fenomen idiosincràtic dels Estats Units. Aquests investigadors centraren l'anàlisi metodològica a l'activitat de les relacions públiques a tres països diversament culturals com l'Índia, Taiwan i Grècia, amb les següents conclusions:

- a) Tots quatre models són genèrics, independentment de l' àmbit cultural d'aplicació.
- b) Una aproximació a la pràctica comparada de les relacions públiques demostra que els elements del model simètric bidireccional són (o ho seran a llarg termini)

simètric bidireccional. Grunig (a Botan i Hazleton: 1989, 30) també va manifestar que "només el model simètric bidireccional representa un trencament amb la visió global predominant de les relacions públiques com una via de manipulació dels públics en benefici de l'organització". Grunig (a Grunig i Grunig: 1989) va defensar originàriament que les organitzacions practicaven un dels models com a una única política de relacions públiques. Però va canviar d'opinió quan les recerques de Cupp, de Nelson i de L. Grunig (citats per Cancel i altri: 1997, 32) demostraren que els models s'empren simultàniament o successivament. Els Grunig (a Grunig: 1992) també han aprofundit en l'anàlisi funcional dels models. En la seva opinió, desenvolupen dues funcions: 1) com a estratègies situacionals que els departaments de relacions públiques de les organitzacions utilitzen per tractar amb els diferents públics i problemes, i 2) com a part de la ideologia de l'organització que és un component de la seva cultura.

més efectius en totes les cultures, encara que les seves manifestacions específiques difereixin d'un àmbit cultural a un altre.

- c) En els tres països estudiats, la simetria bidireccional és un model més normatiu, més idealista que als Estats Units. Entre les raons argüïdes pels autors de la recerca, destaca el fet que les condicions organitzacionals<sup>62</sup> per a l'excel·lència de les relacions públiques es donen més en terres nord-americanes que en altres contrades. La primera d'aquestes condicions és la percepció pels centres de poder decisoris de les organitzacions ianquis<sup>63</sup> que les relacions públiques són una funció estratègica essencial de la direcció, més que una funció de creació d'imatge que recolza la política de màrqueting. La segona condició és un sistema de formació universitària en relacions públiques molt més consolidat als Estats Units que en altres països.
- d) Es detecten dos nous models de la pràctica de les relacions públiques, que els investigadors anomenen *model d'influència personal* i *model d'intèrpret cultural*. Aquest últim és patrimoni exclusiu d'aquelles organitzacions amb interessos econòmics i empresarials en altres països culturalment diferents del de la nacionalitat de la coalició dominant, si bé es pot trobar en aquelles que han de tractar amb comunitats ètniques dins l'Estat en el qual actuen.
- e) Malgrat haver estat observats en els àmbits territorials objecte d'anàlisi, la reflexió teòrica basada en la literatura nord-americana de les relacions públiques suggereix que aquests sub-models també operen als Estats Units.<sup>64</sup>
- f) El model d'influència personal no té perquè ser asimètric. La simetria en les relacions personals dels professionals de les relacions públiques és tan

---

<sup>61</sup> El fenomen de la globalització no és aliè a les relacions públiques, atesa la seva funció econòmica i empresarial. Així ho veu també Cutlip (a Caywood: 1997, 29-33).

<sup>62</sup> El neologisme *organitzacional* o *organitzatiu*, traducció literal de l'anglès *organizational* compta ja amb una certa tradició en una terminologia (la de les organitzacions) que abunda en ells. Ja fa trenta anys que García de Enterría utilitzava *organizativo* en el pròleg de la traducció espanyola dels "Principios de Organización" de J. D. Mooney. Hem decidit emprar-lo (indistintament un o l'altre), amb preferència a l'adjectiu *orgànic*, el més proper entre els que figuren en els diccionaris d'ús del català, per ressaltar que ens estem referint a les organitzacions en general més que als seus òrgans singulars. Amb aquest sentit hem anat utilitzant expressions equivalents (*de l'organització*, *al si de l'organització*, *de les organitzacions*, etc.) quan ha estat precís evitar repeticions que poguessin fer feixuga la lectura.

<sup>63</sup> Ja hem puntualitzat que Grunig ha emprat des de sempre l'expressió *dominant coalition* per identificar aquell grup d'individus amb poder per fixar les directrius de l'organització així com per afectar la seva estructura. És a dir, el consell directiu o òrgan anàleg.



fonamental com la de les relacions de l'organització amb els seus públics. La relació personal amb un periodista n'és un exemple. Més que més, segons els autors, "la possibilitat teòrica de relacions simètriques interpersonals afegides a les asimètriques d'influència personal suggereix ... que aquest nou model identifica en realitat un component dels altres models: l'ús de la comunicació interpersonal. Llavors, la recerca al voltant d'aquest *minimodel*<sup>65</sup> pot ajudar a estendre el nostre coneixement de com es practiquen la resta de models" (Grunig i altri: 1995, 184). Una observació molt pertinent, ja que són pràcticament nul·les les possibilitats d'existència avui dia de programes de relacions públiques on no intervingui en major o menor grau la relació personal entre el professional i un membre del públic. A més, la idea que ens interessa subratllar és que el model d'influència personal obre vies de reflexió sobre la consideració de l'individu com a subjecte emissor del procés comunicatiu de les relacions públiques i sobre la funció negociadora d'aquestes.

- g) Semblantment, el d'interpret cultural pot ser un component dels altres models. Verbigràcia, un interpret cultural no només pot descriure des d'una metodologia asimètrica les avantatges de l'organització per a l'entorn cultural del públic; sinó que, en el marc de la simetria bidireccional, pot jugar un paper essencial en una organització multicultural a l'hora de facilitar el diàleg i la comprensió entre l'organització i els públics culturalment distints.

Grunig (a Grunig i Grunig: 1986) també va investigar les funcions dels models a les organitzacions. Aquestes els empenen en dues direccions. En la primera, els models serveixen com a estratègies situacionals que les organitzacions utilitzen per a diferents públics i diferents problemes de relacions públiques; per tant, no constitueixen un marc genèric per a qualsevulla acció de relacions públiques. En la segona direcció, els pressupòsits dels models formen part de la ideologia de l'organització, de la seva cultura. Aquests resultats portaren a Grunig (a Botan i Hazelton: 1989, 32-41) a analitzar aquests

---

<sup>64</sup> Se cita, entre d'altres, el treball de Dilenschneider (1990).

<sup>65</sup> La cursiva és nostra i el mot s'ha traduït literalment.

últims, com un dels factors essencials pel desenvolupament teòric de la nostra disciplina; distingint entre els pressupòsits asimètrics i els simètrics.

Ja hem observat, en els primers capítols, que els científics han explicat com els pressupòsits de diferents tradicions de recerca han assenyalat quins problemes científics poden resoldre's i quines són les millors teories per solucionar-los. Aquest principi és, per a Grunig (a Botan i Hazelton: 1989, 33) plenament aplicable a la teoria de les relacions públiques.

A banda dels pressupòsits inherents a les teories de la persuasió, i centrant-nos en els models asimètrics, Grunig (a Botan i Hazelton: 1989, 32-33) proposa la següent llista de pressupòsits que els professionals assumeixen en suposar que les relacions públiques cerquen influenciar els públics en benefici de l'organització a la que representen i no en el d'aquests públics:

- a) *Orientació interna de l'organització*: els seus membres es preocupen per observar l'entorn, però no per com l'organització és percebuda per aquest entorn.
- b) *Sistema tancat*: la informació flueix cap a l'exterior i no dins de l'organització.
- c) *Eficiència*: l'eficàcia i control dels costos són més importants que la innovació.
- d) *Elitisme*: els líders de l'organització es consideren més coneixedors que no pas els públics.
- e) *Conservadorisme*: no es desitja el canvi.
- f) *Tradicionalisme*: la tradició proporciona estabilitat i ajuda a mantenir la cultura de l'organització.
- g) *Poder centralitzat*: l'autoritat dins l'organització està en mans d'uns quants que deixen poca autonomia de decisió als empleats, la qual cosa produeix una gestió autocràtica de les organitzacions.

El pressupòsits simètrics, aquells assumits pels professionals que consideren l'entesa com la finalitat primera de llur activitat, provenen de les teories simètriques de la comunicació i de la teoria general de sistemes. De les primeres el principal és:

- a) *La comunicació condueix a l'entesa*: la finalitat principal de la comunicació, a diferència dels pressupòsits de les teories persuasives, és facilitar la comprensió entre la gent i entre aquesta i altres sistemes com les organitzacions, públics o grups.<sup>66</sup>

Grunig (a Botan i Hazelton: 1989, 38-39), des d'una perspectiva empresarial, afegeix els següents pressupòsits de la teoria simètrica de les relacions públiques:

- b) *Igualtat*: els individus han de ser tractats com iguals i respectats com a éssers humans.
- c) *Autonomia*: la gent és més innovadora, constructiva i està més autosatisfeta quan gaudeix d'autonomia per influenciar el seu propi comportament, en lloc d'estar controlada per tercers. L'autonomia augmenta la satisfacció laboral dins l'organització i la cooperació a l'exterior.
- d) *Innovació*: s'han d'accentuar les idees noves i el pensament flexible, més que el tradicionalisme i l'eficiència.
- e) *Descentralització de la gestió*: la direcció i gestió de les organitzacions ha de ser col·lectiva; els gestors han de coordinar en lloc de manar; la descentralització incrementa l'autonomia, la satisfacció laboral i la innovació.
- f) *Responsabilitat*: les entitats i els seus públics han de ser conscients de les conseqüències de llur comportament, i evitar-ne les negatives.
- g) *Resolució de conflictes*: els conflictes han de resoldre's a través de la negociació, la comunicació i el compromís, en lloc de per la força, la manipulació, la coerció o la violència.

---

<sup>66</sup> Algun estudiós ha batejat aquest tipus de comunicació amb el mot *comunicologia*. És el cas de Ferrer (esmentat eufòricament per Benito: 1995, 199-205), per a qui la comunicologia és el coneixement metòdic dels mecanismes estructurats que determinen el mode, l'orientació i l'estructura fonamental dels sistemes de comunicació, en funció de la seva transformació i de la seva adequació permanent al destinatari final d'aquesta comunicació. Un concepte que, com es pot comprovar, reflecteix el model simètric bidireccional de Grunig i Hunt.

h) *Liberalisme dels grups d'interès*<sup>67</sup>: a diferència del liberalisme clàssic, el neoliberalisme contempla el sistema polític com un mecanisme per a una competició entre els grups d'interès o grups temàtics<sup>68</sup>. Com diu Boyte (citat per Grunig, a Botan i Hazelton: 1989, 39), el liberalisme dels grups d'interès considera que els grups ciutadans han de defensar els interessos de la gent corrent enfront de les estructures corporatives i de les irresponsabilitats governamentals. Pensem que aquest és un dels pressupòsits vitals en la teoria de les relacions públiques, ja que incideix en la que per a alguns, entre els que ens comptem, és la seva principal finalitat: la coincidència entre l'interès públic i el privat. Des de l'òptica del liberalisme dels grups d'interès, hi ha liberalisme per la participació dels interessos privats en la formació de l'agenda política; i l'interès és públic ja que és el resultat de la fusió d'una diversitat de reclamacions i demandes (Lowi: 1979, 51). A aquests motius obeeix el fet que l'activisme sigui considerat com una de les característiques de les relacions públiques excel·lents, malgrat que, com posarem de manifest en el capítol 22, la presència dels grups activistes i dels moviments socials en els processos comunicatius de les relacions públiques genera una important ruptura amb les tesis simètriques fonamentades en l'entesa entre emissor i receptor.

Ens enfrontem, doncs, a uns pressupòsits que han de ser considerats com a teories subjectives, de naturalesa abstracta, que creen imatges i assumpcions sobre els fenòmens que controlen els comportaments (Deatherage i Hazleton: 1998, 59). La funció social de les relacions públiques no podia escapar-se. Vegem-ho.

---

<sup>67</sup> Aquest terme va ser encunyat per Lowi (1979).

<sup>68</sup> Com a grup temàtic podríem considerar els *think tanks* (vegeu l'epígraf dedicat a aquesta figura en el capítol 18).

### 4.3. LA FUNCIO SOCIAL DE LES RELACIONS PÚBLIQUES: ELS PRESSUPÒSITS DE GRUNIG I WHITE.

Grunig i White (a Grunig: 1992, 50-54) han definit el paper social de les relacions públiques al fil de llur dimensió simètrica o asimètrica, d'acord amb els següents pressupòsits:

**a) El paper social pragmàtic.** El pressupòsit del que parteixen els investigadors seguits és que les relacions públiques suposen una pràctica útil, que comporta una valor afegit que pot ser emprat per satisfer els objectius d'una organització client i obtenir beneficis. És un pressupòsit vinculat a la perspectiva comercial i instrumental de les relacions públiques en el marc de la política de màrqueting. La seva submissió als interessos dels client comporta que pugui estar renyit amb les normes ètiques que han de presidir la pràctica professional. La visió social pragmàtica és comuna en el món de les relacions públiques, i és asimètrica ja que aquesta és la percepció majoritària de les organitzacions que les practiquen.

**b) El paper social conservador.** Atenent-nos al pressupòsit conservador, les relacions públiques emparen i mantenen l'*status quo*, en el sentit que justifiquen i defensen els privilegis del poder econòmic. Aquesta és malauradament una perspectiva creixent de l'opinió pública, que ha donat lloc a la vulgarització del terme, al confusionisme del seu contingut i a l'aparició d'expressions com *spin doctor*, que, com veurem en tractar del concepte de les relacions públiques, estan molt allunyades de la praxis ambicionada pels teòrics.

**c) El paper social radical.** L'enfocament radical pressuposa que les relacions públiques contribueixen al canvi, dins les organitzacions i dins la societat, oferint una perspectiva externa al *management* sobre l'organització i el seu funcionament intern. En la societat global, les relacions públiques ajuden al canvi social proveint informació per ser utilitzada en el debat públic, establint relacions entre els grups i la societat que permeten que ambdós aportin recursos aplicables a la solució de problemàtiques socials. Per

consegüent, aquest pressupòsit asimètric, com succeeix també amb el conservador, remarca que la comunicació a les organitzacions té importants efectes sobre la societat.

**d) El paper social idealista.** S'infereix principalment dels codis de conducta de les associacions professionals, de les definicions dels teòrics, de les aportacions a fòrums i de la literatura acadèmica sobre la pràctica de la disciplina que ens ocupa. Aquesta perspectiva pressuposa que les relacions públiques serveixen l'interès públic, desenvolupen l'entesa entre les organitzacions i llurs públics, en faciliten el diàleg, i contribueixen al debat informat al voltant de temes i problemàtiques socials. Així mateix, contempla la societat com derivada del compromís, de la resolució pacífica de conflictes entre els grups socials. Assumeix una societat pluralista i progressiva en la qual el progrés social està dirigit per la diversitat de punts de vista i llur reconciliació. En paraules de Grunig i White, "la visió social idealista suposa que la norma de la reciprocitat governa la societat i aquesta norma fa possible que les relacions públiques juguin un paper emmarcat en una perspectiva simètrica" (a Grunig: 1992, 53). En conseqüència, la pràctica qualitativament eficient de les relacions públiques ha de ser per norma general simètrica, renunciant al seu perfil normatiu i esdevenint una realitat empírica.

**e) El paper social neutral.** Es fonamenta en un positivisme lògic, segons el qual les relacions públiques són un objecte d'estudi neutral. Els investigadors que adopten aquesta perspectiva centren les seves anàlisis en les motivacions per les quals l'organització enceta activitats de relacions públiques, les finalitats i objectius cap els que es dirigeixen aquestes activitats, i els efectes de les relacions públiques. Com els sociòlegs, els acadèmics que s'aferren a aquest enfocament perceben la societat com un objecte d'estudi i plantegen qüestions sobre la funció social de les relacions públiques. El punt feble d'aquest enfocament rau en la utilització que fa de l'observació i de la interpretació que, segons els actuals filòsofs de la ciència, no són precisament metodologies neutrals.

**f) Els paper social crític.** Els acadèmics crítics consideren les organitzacions i la societat com a sistemes construïts que poden desconstruir-se i reconstruir-se. Aquests crítics han realitzat estudis per documentar l'escassa ètica, les conseqüències socials

negatives i la poca efectivitat de les relacions públiques, que difereixen de les teories normatives de les relacions públiques excel·lents. Entre els citats per Grunig i White (a Grunig: 1992, 54) destaquen els d'Olasky (1987, 1989) sobre la funció de restricció de la competència de la nostra disciplina, o la teoria marxista de Gandy (1982), segons la qual les relacions públiques ajuden a mantenir l'estructura del poder social dominant. Naturalment, l'aproximació crítica a les relacions públiques pot ser constructivista, com ho demostra el mateix treball de recerca de Grunig (1992), dedicat en part a analitzar la pràctica contemporània de les relacions públiques als Estats Units d'Amèrica per criticar-la i defensar altres vies més efectives que fomentin la reciprocitat i el diàleg. Les reflexions editades per Toth i Heath (1992) sobre els enfocaments retòrics i crítics de la disciplina són un altre exemple, investigat més endavant, de la diversitat de consideracions crítiques amb vistes a construir una teoria de les relacions públiques basada en els criteris esmentats.

No obstant lo exposat fins aquí, l'aportació de Grunig va més enllà de la definició dels quatre models. S'endinsa en el terreny de la sociologia per importar-ne la teoria dels sistemes socials, avui assumida per la pràctica totalitat dels investigadors de les relacions públiques; fins al punt que Cutlip, Center i Broom<sup>69</sup> (1985, 183) assenyalen que l'obstacle més gran per al desenvolupament de les relacions públiques com a professió ha estat l'absència d'un model conceptual integrador. Sense aquest model no es poden establir els marcs conceptuals, organitzadors i integradors de les activitats i objectius de les relacions públiques. Així doncs, el model que aglutini un cos de coneixements sostenidors de la teoria de les relacions públiques s'ha de construir des d'una perspectiva sistèmica<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> L'edició de 1985 del manual d'aquests autors (la sisena i la primera amb la copaternitat de Broom), inclou tot un capítol nou (el vuitè) dedicat a l'aplicació de la teoria general dels sistemes a les relacions públiques. Aquest fet és fruit no només de les investigacions de Broom sobre la qüestió, sinó també de la influència dels treballs de Grunig en la direcció de la teoria sistèmica.

<sup>70</sup> No cal oblidar que, a banda de l'estructuralisme, va ser la cibernètica i la teoria de la informació els camps que varen precedir al desenvolupament sistèmic al qual varen produir aportacions crucials.

#### 4.4. LA PERSPECTIVA SISTÈMICA DE LES RELACIONS PÚBLIQUES

Abans d'endinsar-nos en el focus d'aquesta rúbrica, creiem convenient oferir uns breus apunts sobre els conceptes substancials de la teoria sistèmica amb vistes a la posterior claredat expositiva.

##### 4.4.1. Introducció a la teoria general de sistemes

La teoria general de sistemes i les seves interpretacions i aplicacions en l'àmbit de la sociologia ha estat el terreny teòretic al qual s'han atingut la majoria d'autors moderns de les relacions públiques<sup>71</sup>, a partir sobretot, repetim, de les consideracions de Grunig i Hunt (1984, 8-11) inferides de l'obra de Ludwig von Bertalanffy (1968).

La teoria general de sistemes és per a Von Bertalanffy (1968, 36) un camp logicomatemàtic, el propòsit del qual és la formulació i derivació dels principis generals que siguin aplicables als sistemes entesos en general. Els seus camps d'aplicació poden abastar des de la matemàtica pura a l'economia o la política, passant per la resta de ciències exactes o de la natura i socials. Les relacions públiques, doncs, no en podien restar alienes.

Un sistema ha estat definit unívocament pels científics com un conjunt d'unitats o elements (subsistemes) lligats per un conjunt de relacions, és a dir interrelacionats<sup>72</sup>. Les seves característiques principals són:

- a) *La interacció*. Pot traduir-se en formes més o menys complexes. En el terreny de la comunicació es distingeixen quatre nivells d'interacció: la merament visual, el llenguatge i la comunicació de les idees, la imaginació i la suggestió (Durand:

---

<sup>71</sup> Vegeu també l'exposició que fem més avall de la perspectiva de Holmström, fonamentada en les teories d'Habermas i Luhmann.

<sup>72</sup> Alguns autors com Rosnay i Ladrière (citats per Durand: 1998, 8) accentuen algun element complementari en llurs respectius conceptes: Rosnay diu que és el conjunt d'elements en interacció "dinàmica", "organitzats" en funció d'una finalitat; per a Ladrière un sistema consisteix en un objecte "complex" format de components diferents relligats entre ells per un determinat número de relacions. Atesa la naturalesa relacional tant de la sistèmica com de les relacions públiques, no és estranya la seva interdisciplinarietat. Compartint el mateix



1998, 9). Una de les formes d'interacció és el *feedback* o retroalimentació (o retroacció).

- b) *La globalitat* (o *holisme*). Malgrat estar compost d'elements o subsistemes, no és el resultat de llur sumatori. És un tot que no pot ser reduït a les seves parts.
- c) *L'organització*. És considerat el sistema central de la sistèmica social. Representa una composició de relacions entre components o individus que genera una nova unitat qualitativament diferent. L'organització també és un procés pel qual la matèria, l'energia i la informació s'acoblen i adquireixen una forma. Els sistemes poden conduir aquest procés ells mateixos. Per tant, l'organització pot descriure's estructuralment (a través d'un organigrama) o funcionalment (mitjançant un programa).
- d) *La complexitat*. No s'ha de confondre amb complicació. En un sistema complicat els seus elements estan més o menys desordenats, però el principi de composició és simple. La complexitat, en canvi, es produeix per almenys tres factors: 1) els inherents a la composició del propi sistema, al número i característiques dels seus elements i especialment de les seves vinculacions; 2) els derivats de la incertesa i del caràcter aleatori de l'entorn, i 3) els referits a l'ambigüitat de les relacions entre determinisme i destí aparent, entre ordre i desordre.

L'organització, com a eix descriptiu dels sistemes, permet establir els seus elements de manera estructural o funcional. Des d'una òptica estructural, els components d'un sistema són:

- a) una frontera o límit, més o menys permeable, que el separa del seu entorn: per exemple, la membrana d'una cèl·lula o el límits borrosos d'un grup social;
- b) uns elements que poden identificar-se i classificar-se: per exemple, els homes, els edificis, les màquines i el capital en una indústria;
- c) una xarxa de relació, transport i comunicació que condueix matèria, energia o informació;

---

objecte genèric d'estudi, podem afirmar que les relacions públiques estaven condemnades un dia o altre a ser abordades des de la metodologia pròpia de la teoria general de sistemes.

- d) un dipòsit en el qual es troben la matèria, l'energia, els productes, la informació o els diners.

Des d'una perspectiva estructural, els elements d'un sistema són:

- a) uns fluxos de naturalesa diversa: de matèria, informació, energia, moneda, etc., que circulen en les diferents xarxes;
- b) uns centres de decisió que reben les informacions i les transformen en accions i actuen sobre els fluxos;
- c) el *feedback* que informa els decisors del que succeeix "riu avall" i els permet de prendre decisions amb coneixement de causa;
- d) uns terminis de resposta que faciliten els ajustaments per a la seva bona marxa, i que tenen un paper semblant al dels dipòsits (Durand: 1998, 13).

El principal criteri de classificació dels sistemes que ens serà d'utilitat per al nostre treball és el de llur relació amb l'entorn. En funció d'aquest criteri els sistemes poden ser:

- a) *Oberts*: aquells sistemes que realitzen nombrosos intercanvis amb tot allò que els envolta.
- b) *Tancats*: els que viuen replegats en si mateixos.

Segons Grunig (a Botan i Hazelton: 1989, 38) la teoria general de sistemes ens ofereix els següents pressupòsits:

- a) *Holisme*<sup>73</sup>: els sistemes es componen de subsistemes i formen part de suprasistemes. Cada part d'un sistema afecta totes les altres parts.
- b) *Interdependència*: malgrat que els sistemes gaudeixen d'uns límits que els separen de llur entorn, travessen aquests límits i s'interpenetren.

---

<sup>73</sup> Doctrina de Jan Christian Smuts (1870-1950) segons la qual l'univers té tendència a construir unitats, formant un tot, de creixent complicació.

- c) *Sistema obert*: l'organització està oberta per interpenetrar sistemes i intercanvia lliurement informació amb ells.
- d) *Equilibri mòbil*: els sistemes intenten equilibrar-se amb d'altres, particularment amb els canvis d'entorn, encara que rarament ho assoleixin. Poden intentar equilibrar-se per controlar o adaptar-se a altres sistemes, o per establir ajustos mutus i de cooperació. En l'enfocament simètric de les relacions públiques, és preferible l'ajustament mutu i cooperatiu que no pas el control i l'adaptació.

#### 4.4.2. La teoria general de sistemes: paradigma hermenèutic de les relacions públiques

L'aplicació de la teoria general de sistemes a la nostra disciplina per establir models normatius ha de fer-se amb reserves. Així ho veuen Long i Hazelton (1987, 13), autors que analitzarem en el proper capítol i que l'apliquen al seu objecte d'estudi en el sentit que les anàlisis sistèmiques són abstractes. Treballen amb símbols substitutius de la realitat dels objectes i llurs relacions. Tanmateix, com asseveren més endavant, l'enfocament sistèmic assumeix el pragmatisme i permet visions interdisciplinàries<sup>74</sup>. I aquesta és, en la nostra opinió, una de les principals característiques de les relacions públiques; per la qual cosa entenem que l'aproximació sistèmica, com han demostrat Long i Hazelton, no està constantment renyida amb visions limitades de les realitats científiques. Més que més, pensem que la perspectiva sistèmica és una eina capital per evidenciar la dimensió estructural de la nostra disciplina, que ofereix el marc situacional idoni per estudiar les interrelacions i vincles entre subsistemes, entre els quals es troben un emissor i els seus públics. Una dimensió relacional que ha estat sovint oblidada pels investigadors en benefici d'un o altre subsistema independentment considerats.

Grunig i Hunt (1984, 6) defineixen les relacions públiques com la gestió de la comunicació entre una organització i els seus públics. No estem d'acord amb el perfil excessivament ambigu d'aquest concepte, com s'anirà indicant al llarg del treball.<sup>75</sup> Si

---

<sup>74</sup> En sentit idèntic, vegeu Godet (citat per Lugan: 1996, 10-11).

<sup>75</sup> Una visió globalitzadora de la publicitat també encaixaria en aquesta definició.

introduïm el tema ara, és perquè els autors recorren a la teoria de sistemes per esclarir llur definició, i concretament a l'augment de la complexitat de les organitzacions, enteses com a sistemes, com la causa que encetà la necessitat de les relacions públiques en llur gestió empresarial. La teoria general de sistemes es troba, doncs, en la base de la doctrina de Grunig.

L'organització és un sistema obert i conseqüentment inclou els següents subsistemes:

- a) els subsistemes de producció: aquells departaments que funcionen per produir bens o serveis;
- b) els subsistemes de manteniment: refermen la unitat de l'organització i fan que els empleats treballin com una sola unitat (per exemple, el departament de personal o de recursos humans);
- c) els subsistemes de distribució: venen, ofereixen i distribueixen els bens o serveis;
- d) els subsistemes d'adaptació: ajuden a que l'organització sobrevisqui al canvi del seu entorn (per exemple: els departaments d'I+D, o el de planificació);
- e) finalment, els subsistemes directius, que controlen i integren els restants.

Dins aquesta taxonomia, el professional de les relacions públiques juga un paper "fronterer"; altrament dit, actua a la frontera o límit del sistema organització, i serveix d'enllaç entre aquesta i els grups o individus externs. A més a més, facilita la comunicació entre subsistemes. D'aquí infereixen els autors esmentats que les relacions públiques han de formar part del subsistema directiu, si bé han de recolzar altres subsistemes: el de manteniment, mitjançant la comunicació interna; el d'adaptació, aportant noves idees procedents de l'entorn i comunicant les idees de l'organització als seus públics externs; i el directiu, ajudant l'alta direcció a planificar i avaluar les activitats de comunicació global de l'organització (Grunig i Hunt: 1984, 93-111).

L'exercici de la professió en la línia designada podrà qualificar-se d'excel·lent si reuneix, a més dels citats, els criteris que entrem a veure tot seguit.<sup>76</sup>

#### **4.5. LES RELACIONS PÚBLIQUES I L'EXCEL·LÈNCIA DE LES ORGANITZACIONS**

Dels quatre models de Grunig i Hunt, només un és l'ideal per assolir una pràctica de les relacions públiques coincidents amb els postulats teòrics: el simètric bidireccional. Només les practiquen excel·lentment aquells professionals que les consideren i exerceixen des de la perspectiva simètrica. El terme *excel·lent* va ser introduït en el nostre camp disciplinari per Grunig a partir d'una recerca que va dirigir per encàrrec de la The Research Foundation of International Association of Business Communicators i les conclusions de la qual es reflecteixen en el llibre *Excellence in public relations and communication management* (Grunig: 1992). La cerca de l'excel·lència en la direcció empresarial era una qüestió que va ser d'actualitat als anys vuitanta, i la Research Foundation va voler trobar resposta a dues preguntes per tal d'oferir el perfil de les relacions públiques excel·lents: com han de contribuir les relacions públiques a l'efectivitat de les organitzacions? i, quin és el valor d'aquesta contribució?

La resposta ens ve portada de la mà de Larissa A. Grunig (a Caywood: 1997, 286-300), esposa del teòric estudiat i que va participar activament en la recerca esmentada, quan explica que el perfil de les relacions públiques excel·lents, integrades en una organització, es fonamenta en els següents trets:

- a) **El programes de relacions públiques excel·lents han de ser gestionats estratègicament.** Les relacions públiques contribueixen a prevenir i anticipar-se a causes judicials, legislacions perjudicials, campanyes d'atac o de pressió. La gestió de conflictes amb públics estratègics, és a dir, dels quals depenen els

---

<sup>76</sup> Exposarem amb més profunditat la perspectiva sistèmica de les organitzacions en tractar dels partits polítics com a organitzacions i el paper que hi desenvolupen les relacions públiques (capítol 25).

objectius de l'organització, redueix el cost potencial associat a llur insatisfacció. Si s'associen a la gestió estratègica, es converteixen en proactives i preventives, i no constitueixen únicament una solució reactiva.

- b) **Les relacions públiques han de separar-se del màrqueting.** El màrqueting representa, en primer lloc, el punt de vista del consumidor, és a dir, un tipus de públic restringit, respecte al concepte més general de públic de les relacions públiques. Tornarem sobre aquest punt que considerem vital quan analitzem les fronteres conceptuals de la nostra disciplina.
- c) **Dependència directa de la direcció.** Els relacions públiques de l'organització han de formar part de la *dominant coalition* (coalició dominant), és a dir l'elit titular del poder en l'organització, per tal d'assessorar la presa de decisions en termes de comunicació.
- d) **Un departament de relacions públiques únic i integrat.** L'organització no ha de tenir tants departaments com públics puguin estar afectats. Un únic departament ha d'englobar funcions com les relacions amb els mitjans de comunicació, les relacions industrials, els afers públics (relacions amb els poders públics i amb la comunitat) o el lobbisme,<sup>77</sup> ja que una fragmentació en funció dels públics no respondria i canviaria d'acord amb la naturalesa estratègica de les fluctuacions d'aquests públics.
- e) **El model simètric bidireccional.** Com hem manifestat, només aquest model és el referent idoni per unes relacions públiques de qualitat. Però la realitat és una altra. Així ho ha evidenciat una recerca conduïda per Deatherage i Hazleton (1998), segons la qual els professionals i les organitzacions dels Estats Units d'Amèrica que perceben les relacions públiques des d'una perspectiva simètrica no exclouen l'ús d'estratègies pròpies dels models asimètrics. En efecte, com observen els dos investigadors citats en analitzar els resultats obtinguts, els models d'agent de premsa i els persuasius no són inherentment asimètrics. A més d'això, "la *publicity* pot... ser emprada en un sentit ètic i legítim per informar

---

<sup>77</sup> Em optat per emprar al llarg de tot el treball la traducció, aquesta vegada pensem que encertada, del TERMCAT al seu *Diccionari de Comunicació Empresarial* (1999, 143) del terme anglès *lobbying*. Tot i que serà àmpliament tractada aquesta figura, avançem la definició que ofereix el mateix text: "Conjunt d'accions

conscientment als públics” (Deatherage i Hazleton: 1998, 69). Coincidim amb el criteri que estableix que el model d’agent de premsa/*publicity* pot ser simètric o asimètric d’acord amb els motius (els pressupòsits) dels professionals. Una consideració fonamental per recolzar el fet que la *publicity* no té per què ser exclosa de les relacions públiques excel·lents quan els seu objectiu és informar als públics destinataris, trobant, fins i tot, el seu fonament jurídic en la satisfacció del dret a la informació dels ciutadans.

- f) **Els directors de relacions públiques han de tenir un paper estratègic.** Grunig i Hunt (1984, 90-92) van distingir entre el director de relacions públiques (que planifica i supervisa les campanyes) i els tècnics en comunicació (els que redacten, dissenyen i editen publicacions, preparen esdeveniments, és a dir, la funció dels quals és instrumental). Els caps dels departaments han de ser veritables directors amb llurs corresponents funcions estratègiques per assolir els objectius comunicatius. Tanmateix, la recerca de Grunig va detectar la preferència dels directius empresarials a tenir com a directors de departaments a tècnics en comunicació, atesa la importància, errònia als efectes d’efectivitat empresarial, que les organitzacions atorguen a les relacions amb els mitjans de comunicació social.
- g) **Els coneixements teòrics i el professionalisme són el potencial de les relacions públiques.** Només uns coneixements pluridisciplinaris i una conducta professional condueixen a la pràctica d’unes relacions públiques excel·lents. Els primers s’han d’aconseguir mitjançant la formació universitària adequada i continuada. El professionalisme comporta una participació activa en les associacions professionals, la lectura de la literatura científica i l’acompliment de les normes ètiques de la professió. Aquestes dues variables són les determinants de l’experiència per a una gestió estratègica de les relacions públiques excel·lents.
- h) **Un esquema per a les relacions públiques.** L’esquema o, en termes antropològics, visió global que tenen els professionals i els directius empresarials

---

dutes a terme per un lobby per persuadir els poders públics perquè es legisli o s’empregui una acció determinada en benefici dels seus interessos o sense lesionar-los”.

respecte de les relacions públiques és de naturalesa asimètrica. Només els pressupòsits simètrics poden contribuir a una més gran efectivitat de l'organització. Així mateix, si l'esquema és instrumental, és difícil que el departament de relacions públiques estigui dirigit estratègicament.

- i) **Igualtat d'oportunitats.** Una de les observacions més preocupants de la investigació de Grunig va ser la no-proporcionalitat, dins l'univers femení de professionals, entre estudiants de relacions públiques i aquells que desenvolupen tasques directives al capdavant dels departaments. Les relacions públiques excel·lents han d'atorgar més accessibilitat a les dones en la direcció dels departaments integrats. L'excel·lència de les relacions públiques també s'ha de traduir en igualtat de races i classes socials.
- j) **Activisme.** L'activisme empeny les organitzacions cap a l'excel·lència. És la segona raó més rellevant que justifica l'ús de les relacions públiques excel·lents (la primera és atorgar una àmplia perspectiva de l'interior i exterior de l'organització). Fer front a entorns turbulents i complexos requereix unes relacions públiques bidireccionals sofisticades i estratègiques<sup>78</sup>. Els grups activistes fan pressió sobre les organitzacions; les campanyes de relacions públiques excel·lents són més efectives lluitant contra aquesta pressió. En el marc d'aquesta perspectiva, ja hem vist la importància del pressupòsit del liberalisme dels grups d'interès com a fonament teòric. Al capítol 22 ens ocuparem del paper de l'activisme en la construcció teòrica de les relacions públiques.
- k) **Suport de l'alta direcció.** Els directius que més valoren les relacions públiques inverteixen més temps en la comunicació externa que aquells que l'aprecien menys. L'ur percepció de les relacions públiques excel·lents és bidireccional i simètrica. El problema el planteja Grunig (a Caywood: 1997, 295-296) en termes populars: "què va ser primer, l'ou o la gallina?". En altres paraules: què va ser primer, una bona comunicació o el seu suport? L'autora diu que generalment la bona comunicació condueix al recolzament directiu. Així, els departaments efectius estan millor valorats per la coalició dominant que els mediocres. Això també es tradueix en el fet que existeix un equilibri entre les expectatives de

---

<sup>78</sup> Al respecte, vegeu també Anderson (1992).



relacions públiques de l'alta direcció i el potencial del departament. Encara més, si el cap de relacions públiques no entén les demandes o percepcions del consell de direcció es produeix una frustració que minva qualitativament la comunicació.

- 1) **Un context organitzacional que ajudi.** Els autors de la recerca en la què ens basem van conceptualitzar l'entorn de l'organització a quatre nivells: estructural, cultural, de comunicació interna i d'estatut i tractament de la dona i les minories. Les organitzacions excel·lents gaudeixen de sistemes interns simètrics de comunicació que estan descentralitzats i que ofereixen autonomia als treballadors. D'aquí s'infereix que, des del punt de vista de l'excel·lència, la cultura corporativa és de naturalesa participativa. A més, aquestes organitzacions ofereixen un entorn hospitalari per incrementar el paper de la dona i les minories en tots els departaments, inclòs el de relacions públiques.

Una anàlisi dels criteris que configuren les relacions públiques excel·lents detecta que és un concepte purament funcional i reduccionista del paper de les relacions públiques al servei de les organitzacions empresarials. En efecte, si bé es fonamenta en el pensament de Grunig i s'articula sota la presidència dels quatre models de Grunig i Hunt (1984), no és menys cert que només defineix un estil per a una pràctica de les relacions públiques que afavoreixi l'excel·lència de l'organització. Altrament dit, la doctrina de l'excel·lència és una posada al dia de la doctrina Bernays. No defineix ni els objectius ni el contingut de les relacions públiques: es remet a les idees de Grunig, de les quals n'és presonera. És més, des del rigor que ha de presidir qualsevol edificació d'un corpus teòric, no convé oblidar que el concepte d'excel·lència introduït per Peters i Waterman (1982) no va ser mai definit pels autors, limitant-se a relacionar un seguit de comportaments idonis per al desenvolupament empresarial econòmicament beneficiós.

Tot plegat no obsta que opinem, amb les limitacions i crítiques que exposarem més avall, que la contribució de Grunig és el principal intent científic i acadèmic d'abastar les relacions públiques des de la seva dimensió estructural. Lamentem, si més no, que un cos teòric tan sòlid no hagi aportat una definició concordant de les relacions públiques distinta del concepte imprecís que ens ha deixat. Malgrat això, i el fet que alguns elements

d'aquesta perspectiva són excloents respecte del paper de l'individu com a subjecte actiu de les relacions públiques, no podem alimentar cap dubte al voltant del canvi i la influència que han suposat aquestes aportacions en la nostra disciplina. Tanmateix, això no vol dir que hagi anul·lat altres visions menys profundes però igual d'interessants. Una d'elles, la de Long i Hazelton que serà contemplada en el capítol que ara encetarem, planteja un model menys normatiu, plenament basat en la teoria general de sistemes.

## CAPÍTOL 5

### LA TEORIA DE LES RELACIONS PÚBLIQUES ALS ESTATS UNITS D'AMÈRICA (III): NOUS MODELS I APROXIMACIÓ CRÍTICA

#### 5.1. ELS LÍMITS DE LA SIMETRIA

##### 5.1.1.- Reaccions doctrinals al model simètric

Els models de Grunig i Hunt no han escapat a judicis crítics. Mallinson (citada per Grunig i White, a Grunig: 1992, 47), per exemple, basa les seves objeccions al model simètric bidireccional precisament en el fet que funciona millor en el marc cultural europeu que gaudeix d'un alt grau d'igualitarisme en comparació al nord-americà.<sup>79</sup>

Les crítiques, però, no acaben aquí. Van der Meiden (1993, 9), des d'una altra perspectiva, manifesta que el terme "simètric" connota objectivitat i neutralitat, donant la impressió que una organització pot "permetre's el luxe de desvincular les seves activitats comunicatives dels seus interessos immediats o remots". Segurament la raó fonamental de l'idealisme argüït pels crítics de la teoria de la simetria bidireccional ens l'ofereix el mateix Grunig, en col·laboració amb la seva esposa Larissa (a Grunig: 1992, 320), en observar que el caràcter normatiu i quimèric del model simètric bidireccional obeeix bàsicament a que els centres de decisió de les organitzacions (coalició dominant) el perceben com una amenaça al seu poder.

---

<sup>79</sup> Anàlogament, Rakow i Pavlik (citats per Grunig i White, a Grunig: 1992, 47) centren llurs crítiques en l'irrealisme pràctic del model simètric bidireccional, almenys als Estats Units d'Amèrica on, esmenta Rakow, les organitzacions tenen més poder que els públics i per tant és difícil arribar a la simetria de les relacions públiques. Com veurem en analitzar els *stakeholders*, és precisament en el poder de les organitzacions que radica la necessitat d'un comportament socialment responsable d'aquestes que permeti assolir la comprensió mútua entre elles i aquells públics que poden afectar llur desenvolupament (els *stakeholders*).

Per la nostra banda, compartim el pensament de Grunig quan quatre anys més tard d'aquestes darreres afirmacions (1996, 3-4) assenyala, en resposta a les crítiques esmentades, que mai ha equiparat el model simètric a una submissió de l'interès de l'organització a l'interès públic, així com no l'ha considerat estrictament com un model idealista o normatiu. En realitat, continua, "el concepte de simetria implica directament un equilibri dels interessos de l'organització i dels públics".

Des d'un altre punt de vista, Leichty i Springston (1993, 332-335) són del parer que és necessari construir un marc teòric que fixi quan i com establir un intercanvi simètric bidireccional entre una organització i els seus públics, i centren l'enfocament més en la relació que en els comportaments dels actors del procés de les relacions públiques i els seus efectes. Per aquesta raó, insisteixen que els models de Grunig i Hunt exigeixen un desenvolupament lògic. Les relacions públiques d'una organització no poden explicar-se per un únic model. Cada relació té el seu propi: per exemple, el model d'informació pública per a les relacions amb l'administració pública i el simètric bidireccional per a les relacions amb els grups de consumidors.<sup>80</sup>

En direcció comparable s'ha pronunciat Toth (1986, 32), per a qui els models de Grunig i Hunt deixen sense contesta preguntes cabdals que l'atenció a l'element relacional solucionaria, com la interpretació i el manteniment de la cultura organitzativa. En paraules de Ferguson (citada per Toth: 1986, 32), comprendre la relació amb els públics requereix molt més que l'anàlisi dels processos i efectes comunicatius, "requereix entendre les organitzacions, entendre els públics i entendre l'ampli entorn social en el qual existeixen aquestes dues unitats socials".

### 5.1.2. La teoria dels conflictes: origen dels límits de la simetria

Volem puntualitzar d'entrada el nostre pensament, que anirem desenvolupant al llarg d'aquestes pàgines, centrat en el fet que les relacions públiques han de contemplar-se

---

<sup>80</sup> Les consideracions de Leichty i Springston han estat demostrades empíricament a Corea del Sud per Kim i Hon (1998).

des de la perspectiva de la gestió dels conflictes: llur previsió i, si escau, llur resolució. Conseqüentment, el primer aspecte a tenir en compte és la consideració genèrica del que entenem per conflicte: una situació donada per la discordança dels interessos de les parts. O, des d'un punt de vista social-sistèmic, un desequilibri temporal en la cohesió d'un sistema social, causat per forces dissidents, que poden ésser interns o externs a ell i que pretenen restablir un nou equilibri fonamentat en unes bases noves. Així, si les relacions públiques normatives reposen en un equilibri entre emissor i receptor basat en la simetria de llur comunicació, el conflicte apareixerà quan algun factor desequilibri aquesta relació. A *sensu contrario*, la simetria és per naturalesa un factor de prevenció de conflictes. Ergo, els processos comunicatius de les relacions públiques s'atenen al marc teòric i pràctic de la gestió dels conflictes.<sup>81</sup>

El conflicte ha estat objecte dels analistes, i ha donat lloc a l'anomenada teoria dels conflictes, també coneguda com *de la resolució de conflictes*.<sup>82</sup> Aquest cos de coneixements parteix del principi pel qual el conflicte és: 1) la base de l'intercanvi social, i 2) el producte de l'intercanvi social. Així, la teoria dels conflictes postula que les organitzacions, més que ser productes del consens d'individus o organitzacions que interactuen mútuament -tal com suggereix la teoria de l'interaccionisme i intercanvi simbòlics- són producte de conflictes entre actors (Prior-Miller, a Botan i Hazleton: 1989, 73-74).

La sociologia del segle XIX va dedicar força atenció al conflicte. En tot el pensament social procedent de Hegel, y particularment en el de Marx, el conflicte és la variable explicativa clau. El mateix succeeix amb els pensadors directament o

---

<sup>81</sup> La dimensió comunicativa dels conflictes és evident. Això és tant cert com que podem afirmar que el caràcter conflictiu dels esdeveniments els converteix en noticiosos. El paradigma del que diem es troba en el tractament mediàtic d'alguns conflictes amb conseqüències humanitàries crítiques. Brauman (citat per Fisas: 1998, 73) ha establert, pensem que molt afinadament, les pautes que permeten identificar les condicions necessàries per ser fabricat un esdeveniment internacional d'aquest tipus:

- a) Oferir un flux continu d'imatges (no de paraules), per aconseguir un efecte acumulatiu.
- b) Els conflictes ha de ser aïllat, és a dir que no ha d'afogar-se'l amb imatges d'altres conflictes.
- c) Presència d'un mediador, la funció mediàtica del qual és "autenticar" la víctima.
- d) La víctima ha de ser acceptada espontàniament pel públic.

<sup>82</sup> Una explicació més àmplia que la que tot seguit oferirem la trobareu a Vinyamata (1999, 19-31).

indirectament inspirats pel darwinisme social,<sup>83</sup> com Spencer, Ratzewhofer, Gumpłowicz i Summer (Coser: 1974, 17). Anàlogament, en la tradició clàssica de la sociologia alemanya, des de Tönnies a Simmel i Weber, el conflicte fou considerat com un dels fenòmens socials cabdals. En efecte, “el conflicte no pot ser exclòs de la vida social... La ‘pau’ només és un canvi en la forma del conflicte, en els antagonistes, en els objectes del conflicte o, en darrer terme, en les oportunitats de selecció” afirmà Weber (1949, 26-27). En la mateixa línia, Simmel (1908/1955, 17-18) argumentà que “algun grau de discòrdia, divergència interior i controvèrsia exterior està lligat orgànicament als mateixos elements que, en última instància, mantenen units el grup”. Per la seva banda, els fundadors de la sociologia nord-americana veieren en el conflicte un element inherent i no eradicable de les estructures socials. En paraules de Park (a Park i Burgess: 1924, 578), “només quan hi ha conflicte hi ha comportament conscient i inconscient de si mateix; només llavors es donen les condicions de conducta racional”.

El perfil de la teoria dels conflictes pot sintetitzar-se, inspirant-nos en Prior-Miller (a Botan i Hazleton: 1989, 74-75) en les següents assumpcions:

- a) el conflicte constitueix una part inevitable de les interaccions socials degut als objectius i valors incompatibles i competitius dels individus i les organitzacions: la dialèctica dels fenòmens socials. En qualsevulla realitat ens enfrontem davant d'un aspecte positiu i un altre de negatiu. Ambdós pols oposats competeixen un amb l'altre i afecten a tota interacció relacionada amb aquesta realitat.
- b) D'aquesta manera, sempre hi han diferències de poder, i els recursos seran sempre escassos. Les parts que interactuen lluiten pel repartiment d'aquests recursos.
- c) En l'àmbit de la recerca de les organitzacions complexes, la teoria dels conflictes defensa que qualsevol aspecte de l'organització és merament el reflex d'un conflicte inherent a l'organització.

---

<sup>83</sup> El darwinisme social és considerat una perversió del darwinisme en la qual els conceptes de concurrència vital, de lluita per la vida i de selecció natural es transfereixen al terreny socioeconòmic. El darwinisme social

Un cop exposats aquests principis, la idea que volem transmetre és la de les diferents perspectives a través de les quals pot ser abastat el fenomen. El conflicte, en general, s'ha explicat des d'òptiques diferents que, en principi, no són contradictòries per tal com obeeixen a perspectives i àmbits d'explicació científica distints. Existeix, en primer lloc, un plantejament específicament psicològic del conflicte; ja sigui des del punt de vista intraindividual, tema central de totes les teories que fan de la congruència, l'equilibri, etc., principis reguladors de l'activitat psicològica dels subjectes; o ja sigui des d'anàlisis interindividuals, on històricament han tingut cabuda, per exemple, les diverses formulacions explicatives de l'agressivitat humana.

També ha estat apuntat que des de la sociologia s'ha estudiat el conflicte social, que ha emfatitzat les característiques de les estructures socials com a generadores de conflictes o la incidència d'aquests sobre aquelles; el discurs dels funcionalistes nord-americans o dels marxistes està prenyat d'un intent per caracteritzar, situar i presagiar el conflicte social. Però a més dels plantejaments anteriors, hem d'assenyalar la dimensió psicosocial del conflicte, en consonància amb la interacció entre la conducta individual i l'entorn social rellevant.

Una altra òptica d'enfocament és l'estratègica. En tractar de la teoria dels jocs i de la seva aplicació al nostre camp disciplinari, parlarem de conflictes i estratègies com a elements presents en qualsevulla aproximació moderna al nostre objecte d'estudi. Si hom no pot negar la dimensió estratègica de les relacions públiques, tampoc podem refusar el presumpte conflictiu de les accions o programes d'actuació.

La importància de la teoria dels jocs es referma pel significat que atorga al mot *estratègia*. Una taxonomia dels jocs diferent de la que exposarem en el seu moment és la que distingeix entre els jocs d'habilitat, jocs d'atzar i jocs d'estratègia. Aquests darrers són aquells en els quals la modalitat òptima d'actuació depèn per a cada jugador del què faci l'altre. El terme esmentat es proposa destacar la interdependència de les decisions dels adversaris i llurs respectives expectatives al voltant de la conducta de l'altra.<sup>84</sup>

---

justifica sempre la forma dita "lliberal" del sistema capitalista (Bartholy i Acot: 1975, 14).

<sup>84</sup> Per tant, el sentit que li atorga la teoria dels jocs és distint del militar.

En aquesta orientació analítica,<sup>85</sup> Schelling (1964, 17) destaca que l'estratègia no es refereix a l'aplicació eficient de la força, sinó a l'explotació d'una força potencial, ni al repartiment de guanys i pèrdues entre els actors, sinó també a la possibilitat que les solucions particulars siguin millors, o pitjors, que qualsevulla altra per ambdós actors a la vegada. D'aquí se'n deriven dues conseqüències, al nostre parer (com a defensors de la pertinència de la teoria dels jocs com a un marc teòric de referència essencial en la construcció de la teoria de les relacions públiques), essencials per a la nostra disciplina:

- a) el concepte d'estratègia “pressuposa l'existència d'un *conflicte*, però també dóna per assentat un *interès comú*<sup>86</sup> entre ambdós adversaris” (Schelling: 1964, 27);
- b) l'estudi de l'estratègia del conflicte suposa acceptar la idea que la majoria de situacions conflictives “són essencialment situacions de negociació” (Schelling: 1964, 15).<sup>87</sup>

No és estrany, doncs, que una de les qüestions més accentuades pels analistes dels conflictes sigui la relació entre conflicte i integració. Com exposa North (1974, 12), la interacció conflictiva i la integradora apareixen sempre que dos individus entren en contacte, i perduren mentre aquest existeix. Solament desapareix quan les parts s'allunyen una de l'altra i la relació es trenca completament. Sempre que dos o més individus entren en contacte poden escollir entre construir una relació sobretot conflictiva o bàsicament integradora (de cooperació, recolzament o acord). “Malgrat que la relació inicial sigui fonamentalment conflictiva, sempre existeix en definitiva una mínima entesa i reciprocitat: regles de lluita, o potser simplement l'acord d'estar en desacord” (North: 1974, 12).

En la mateixa línia, un altre conegut teòric dels conflictes, Kenneth E. Boulding (a Anderson: 1989, 670-671), s'ha referit a tres sistemes d'exercici del poder (generador de conflictes) en la nostra societat: amenaça, producció i intercanvi, i integració. En el sistema

---

<sup>85</sup> Anomenada *perspectiva política* d'anàlisi dels conflictes (Munduate i Martínez: 1994, 10).

<sup>86</sup> Les cursives de la cita són nostres.

<sup>87</sup> D'aquest segon punt en parlarem en estudiar si la funció del professional és la d'un negociador o d'un mediador.



d'amença el poder s'exerceix a través de les diferents formes de coerció, inclosa la comunicació asimètrica unidireccional. El sistema de producció i intercanvi es refereix al sistema econòmic, del qual en són part les relacions públiques. A la fi, el sistema integrador fa referència a pautes com el respecte, la legitimitat, la comunitat, l'amistat, l'afecte, l'amor i llurs valors antagònics, a través d'una àmplia escala d'interaccions i relacions humanes. L'estudi que seguim explica que l'integrador és el sistema de poder dominant, en el sentit que sense legitimitat l'amença és ineficaç i l'intercanvi difícil. "I les comunitats complexes són impossibles sense confiança i un sentit general de *pertinençat*<sup>88</sup>". Les relacions públiques, com a funció comunicativa, s'ubiquen en la creació de confiança i del sentit de pertinença entre les organitzacions o els individus i els seus públics (o *stakeholders*<sup>89</sup>). És, doncs, inherent al concepte de conflicte algun grau de comunitat, organització o integració; per la qual cosa, el conflicte "és endèmic de les organitzacions i de la vida organitzacional" (Spicer: 1997, 249).

D'aquí que, **com declara Pearson (1989, 67), en la que en la nostra opinió és potser la cita més important de totes les que inclou aquest estudi: "la pràctica de les relacions públiques està situada precisament en el punt on col·lisionen interessos contraposats"**. Ja que, com diu Spicer (1997, 249), aquesta col·lisió dona com a resultat la necessitat de respostes de l'organització. Respostes basades en un *continuum* on en un extrem s'hi ubica la confrontació i a l'altre la col·laboració.

Aquest és un dels arguments que ens porten a afirmar que les relacions públiques se situen en el marc de la gestió (previsió i resolució) de conflictes. Fet que comporta una limitació al model normatiu de la simetria bidireccional. No som els únics que ho han observat des d'aquesta perspectiva. Altres autors, a banda de Pearson (1989), com Gossen i Sharp (1987), Ehling (a Grunig: 1992, 617-638) o Plowman i altri (1995), han proclamat la dimensió conflictiva de la nostra disciplina. És més, aquesta ha donat lloc a la institucionalització doctrinal de les carències de la simetria bidireccional de Grunig i Hunt

---

<sup>88</sup> La paraula (*belonginness*) i la cursiva són de l'autor.

<sup>89</sup> Tractarem dels *stakeholders* en el capítol 18. De moment, deixarem apuntat que es tracta d'un nou concepte que està substituint, en algun sector doctrinal, al de públic. Donat que les diferències que hom pugui establir

(1984) iniciada amb la incursió de la teoria dels jocs de la mà de Murphy (a Botan i Hazleton: 1989, 173-192, i 1991), que ha suposat, com veurem de seguida, la seva revisió i l'aparició del model de la motivació mixta assumit després pel mateix Grunig (a Dozier i altri: 1995). Abans, però, volem incidir en un altre fenomen que recolza la dimensió conflictiva de les relacions públiques com a estratègia idònia per a la prevenció de conflictes, i que ha generat una nova activitat en la pràctica professional: l'*issues management*<sup>90</sup>.

### 5.1.3. Conflicte real i conflicte potencial (*issue*)

Un dels continguts crucials de les relacions públiques excel·lents és, al nostre parer, l'*issues management* que, quan ho hem fet<sup>91</sup>, l'hem traduït (serà explicat) per *gestió de conflictes potencials*<sup>92</sup>. Volem dir que, en relacions públiques:

<i>ISSUE</i> = CONFLICTE POTENCIAL
------------------------------------

Gladys Engel Lang i Kurt Lang, en el seu article intitulat "Watergate. An exploration of the agenda-building process"<sup>93</sup>, citat per Saperas (1987, 67-68), exposen la següent polisèmia del mot *issue*:

- a) assumpte: les coses sobre les quals la gent està personalment preocupada;
- b) les percepcions més significatives referides als assumptes públics sobre els quals el govern hauria de fer quelcom;
- c) l'existència d'alternatives polítiques entre els quals el poble ha d'escollir (sí o no sobre si donar suport als acords dels SALT II, una esmena en contra de l'avortament, i altres temes semblants);

---

entre ambdues figures no interfereixen la comprensió d'aquest capítol, hem considerat més convenient emprar genèricament el terme *públic*.

<sup>90</sup> L'*issues management* serà àmpliament tractat en el capítol 23.

<sup>91</sup> Per tal de no renunciar a l'expressió original que, malgrat tenir una traducció encertada, mai reflectirà la riquesa de l'original, alternarem indistintament en aquest estudi l'expressió anglesa i la seva traducció.

<sup>92</sup> Traducció encunyada per González Herrero (1998, 107).

<sup>93</sup> *Mass Communication review Yearbook*, vol. 2. Newbury Park: Sage.

- d) una controvèrsia pública, com la del *Watergate*, i
- e) les raons subjacents que determinen divisions polítiques (l'*issue* referit als resultats electorals, per exemple).

La primera conclusió a la que hom arriba amb la taxonomia dels Lang és la naturalesa conflictiva o problemàtica del terme, denotada per la presència de mots i expressions com *preocupada*, *hauria de fer quelcom*, *alternatives*, *escollir*, *controvèrsia* o *divisions*.

L'*issue*, tal com és emprat en la nostra disciplina, gaudeix d'aquest caràcter conflictiu i va néixer en l'àmbit de la prevenció o reacció davant de l'aplicació de determinades polítiques públiques (derivades de *problemàtiques* públiques concretes). D'aquí que el seu estudi s'emmarqui en els denominats *afers públics* (*public affairs*), és a dir, aquella parcel·la de les relacions amb els poders públics com a subsistema delimitable de l'entorn de les organitzacions, les decisions futures o actuals dels quals poden afectar seriosament al seu desenvolupament en l'assoliment dels seus objectius com a organització.

La doctrina no és unànime a l'hora de delimitar clarament els continguts de l'*issues management*, com veurem. Per a uns, inclou la prevenció i la resolució de conflictes, i centren el seu àmbit d'actuació en el marc de la comunicació en situacions de risc<sup>94</sup> o de crisi (per exemple Heath: 1997). Per a un altre sector doctrinal, en el qual ens alineem, la funció de l'*issues management* és exclusivament la prevenció de possibles conflictes o problemàtiques públiques per evitar que aflorin i es manifestin (per exemple, Hainsworth i Meng: 1988). Malgrat els seus orígens en els afers públics, no hi ha cap dubte que la gestió de conflictes potencials pot aplicar-se independentment de la naturalesa, pública o privada, del conflicte. En cas contrari, no constituiria una paradigma de les relacions públiques proactives.

---

<sup>94</sup> El risc influeix en l'actitud individual i col·lectiva, impulsa l'opinió pública, crea o destrueix la credibilitat de les organitzacions i determina opcions polítiques. Els mitjans de comunicació alimenten diàriament la percepció del risc. Casos com el dels pollastres belgues el juny de 1999 o el seu contemporani de la Coca-Cola demostren que la seva magnitud està en funció de la informació que rep el públic, informació que es basa en com es construeix la realitat des dels responsables de relacions públiques de les organitzacions públiques i privades.

Tornarem a àmpliament tractar la qüestió. Tanmateix, i al fil del que acabem d'exposar, només volem afegir que una autoritat en la disciplina com James E. Grunig, en un article escrit amb Fred C. Repper (a Grunig: 1992, 117-157) estableix com a eix vertebrador del procés estratègic de les relacions públiques el concepte d'*issue*, entès com a problema generat per l'organització i percebut pels públics, i arriben a titular un dels seus epígrafs "Issues management = Strategic public relations". Malgrat que la visió d'aquest dos autors és reactiva, en el sentit que l'*issue* és ja un conflicte existent i per tant percebut, referma la nostra aproximació conflictiva a les relacions públiques. Vegem ara com alguns autors han estudiat la disciplina des de la perspectiva que propugnem.

#### 5.1.4. Resolució de conflictes i relacions públiques

Ha estat assenyalat que, atesa la inevitable naturalesa de la interacció humana, els conflictes sempre es donen. En efecte, les organitzacions interactuen amb llurs públics, per la qual cosa aquesta interacció és conflictiva, actualment o potencialment.

El conflicte necessita ser gestionat comunicativament; una gestió que es descriu mitjançant un *continuum* delimitat en els seus extrems per la competició (asimetria) i la col·laboració (simetria). Al mig se situa el model de motivació mixta que estudiarem de seguida, malgrat que alguns autors com Plowman i altri (1995, 238) consideren que s'estén al llarg de tot el *continuum*. D'aquí que aquests autors ofereixin la seva versió particular de la definició de les relacions públiques de Grunig i Hunt (1984): "la gestió d'un conflicte entre una organització i els seus *stakeholders* rellevants". Un concepte amb el qual estem força d'acord.

Arribats a aquest punt, s'imposa considerar la funció negociadora de les relacions públiques<sup>95</sup> en el sentit que la negociació va més enllà de la persuasió en la cerca d'un acord mutu entre les parts.

---

<sup>95</sup> Com serà assenyalat en ocupar-nos dels professionals de la nostra disciplina.

Des d'aquesta perspectiva, Plowman i altri (1995, 239-241) elaboren un model de resolució de conflictes aplicable a les relacions públiques, d'acord amb cinc conductes negociadores per respondre a la situació conflictiva:

- a) Competitiva: una part imposa la seva posició (interessos) a l'altra.
- b) De col·laboració: ambdues parts treballen conjuntament per tal de reconciliar els interessos bàsics i trobar una solució mútuament beneficiosa.
- c) De compromís: en resulta un acord alternatiu que adopta una parcel·la de les postures dels actors.
- d) D'evasió: una de les parts abandona el conflicte físicament o psicològicament.
- e) Acomodativa: un dels actors cedeix en la seva postura i rebaixa les seves aspiracions.<sup>96</sup>

Excepte la quarta conducta, la resta encaixa en els models bidireccionals de Grunig i Hunt (1984). A més, aquesta perspectiva negociadora ofereix un conjunt realista de proposicions per a la resolució de conflictes basat en el reconeixement per les organitzacions de la motivació mixta intrínseca en la majoria d'interaccions amb els públics, que confirma que les situacions de relacions de públiques són quantificables en termes de conflictes d'interessos.

Anàlogament, els professionals de la disciplina Gossen i Sharp (1987, 35-38) consideren que la primera missió de les relacions públiques és gestionar la resolució de disputes. Aquest enfocament reconeix un bon nombre de relacions entre l'organització i el seu entorn que són variants de les relacions públiques. A saber, la ubicació de les relacions públiques està en el marc d'un entorn interorganitzacional que es perfila per la negociació entre les parts en conflicte, i aquesta negociació (com totes) requereix una extensa comunicació recíproca.

---

<sup>96</sup> El catàleg de conductes pot ampliar-se com de fet ho ha manifestat posteriorment el mateix Plowman (1998, 239-240): negociació, mediació, retirada, compromís, acomodació, evasiva, retirada, competició, contenció, cooperació i col·laboració. Per la nostra banda, pensem que ubicar en el mateix lloc la negociació i

Els autors esmentats són del parer que les disputes involucren molt públics i múltiples qüestions que s'estan transformant en un *modus operandi* en el món dels negocis i de les polítiques públiques. El disseny i la implementació de processos per prevenir o resoldre disputes a l'arena dels negocis/polítiques públiques són actualment els serveis més sol·licitats als professionals. Aquests processos ajuden a augmentar la capacitat del client per desenvolupar-se amb èxit en un entorn volàtil. Dissenyats per prevenir el fet que els interessos dels públics esdevinguin irreconciliables, els processos busquen determinar i disseccionar l'interès de grups divergents i, essencialment, establir opcions per satisfer tots els interessos.

Aquesta negociació *guanyador-guanyador (win-win)* o integrativa és la clau per tenir un èxit perdurable en la resolució de disputes. És el pol oposat a la negociació anomenada *guanyador-perdedor* o *de suma zero*, en una terminologia importada, com veurem tot seguit, de la teoria dels jocs.

Però en les disputes emmarcades en el si dels afers públics derivats de polítiques públiques, els acords que afavoreixen l'interès empresarial en detriment de l'interès públic tenen una curta durada, ja que poden ser objecte de litigis judicials amb els públics afectats. És, doncs, necessari assolir una comunió dels interessos de la tríada d'actors: organització, públics i poders públics, mitjançant una negociació *guanyador-guanyador-guanyador*.

Malgrat tot, en l'opinió de Gossen i Sharp (1987, 36), la resolució de conflictes requereix més que una comunicació bidireccional i l'aplicació d'estratègies de l'*issues management*. Consisteix, normalment, a identificar tots els *stakeholders* afectats pel conflicte potencial, recollir informació i investigar, planificar estratègicament, trobar-se amb els *stakeholders* per tenir informació directe, estructurar i implementar una comunicació bidireccional amb totes les parts implicades, solucionar els problemes i negociar per resoldre les disputes.

---

la mediació amb la resta de comportaments és un error, ja que són estratègies en el marc de les quals s'instal·len la resta de tàctiques.

Ens enfrontem d'aquesta manera a la qüestió sobre quina és la funció dels professionals a l'hora de solucionar un conflicte de relacions públiques: un negociador o un mediador.<sup>97</sup> Amb vista a un major rigor metodològic, abordarem la temàtica en estudiar la figura del professional de la nostra disciplina, si bé volem deixar clar des d'ara que, si bé la funció de col·laboració seria la desitjada d'acord amb la teoria normativa de la simetria bidireccional, l'enfocament pragmàtic de la motivació mixta, al qual ens atenim, ens obligarà a centrar-nos en la negociació i la mediació. A més a més, la col·laboració pressuposa una negociació o mediació prèvies. En constituir una negociació singular en funció de la inexistència de vincle interessat entre el mediador i les parts en conflicte, la mediació esdevé una model ideal (i idealista) per abordar l'anàlisi teòrica de les relacions públiques. Tanmateix, com diu Touzard<sup>98</sup> (1981, 210), són pocs els autors que hagin proposat un model analític de la mediació. Un d'ells ha estat McGrath.

## **5.2. LA MEDIACIÓ COM A MODEL EXPRESSIU DE LES LIMITACIONS DE LA SIMETRIA**

La perspectiva d'anàlisi que ara encetem va ser exposada per McGrath en un article publicat l'any 1966 amb el títol de "A social psychological approach to the study of negotiation". Es tradueix en un model que descriu les variables que intervenen en el desenvolupament de la mediació i que, per tant, podrien ser aplicables al desenvolupament de les relacions públiques com a activitat mediatora, és a dir, des de la perspectiva simètrica que situa el professional a la fornera de l'organització i l'aproxima més al mediador que al negociador. La seva aplicació és, per tant, més normativa que pragmàtica, però ofereix uns criteris d'anàlisi aptes per posar de manifest les carències i vigències del model simètric bidireccional.

---

<sup>97</sup> Qüestió que ha preocupat, i força, als erudits nord-americans, com demostra l'alt grau d'atenció que va tenir en la magna recerca dirigida per Grunig (1992) sobre el paper de les relacions públiques en l'excel·lència empresarial.

<sup>98</sup> Autor a qui seguirem en l'exposició del proper epígraf.

La perspectiva holística de McGrath identifica factors de tres categories que influeixen en la situació de mediació: els factors que influeixen sobre els negociadors, els deguts a la seva presència i al seu comportament i, finalment, aquells vinculats amb la tasca i la situació.

**Figura 5.1.** Model de McGrath descriptiu de les forces que actuen en la situació de negociació (*Font: Touzard: 1981, 211*)



### 5.2.1. Factors que influeixen sobre els negociadors

La negociació suposa la reunió de negociadors que representen a cada una de les parts en conflictes. El mediador representa al sistema social dins el qual s'inscriu el conflicte que enfronta les parts. Simplificant-ho a la presència de dues parts (grups o organitzacions) que, malgrat ser un dels supòsits més habituals en les relacions entre una organització i el seu públic, no sempre és així<sup>99</sup>, la situació negociadora es presenta com un espai que inclou tres individus. Cada negociador, J i K, és objecte de diverses forces:

- a) Una força R que actua dins la posició adoptada pel grup que representa cada un (grup de referència). Aquest tipus de força es concreta en l'interès particular de les parts, a diferència de la següent (força A) que implica la cessió sobre alguns dels elements que conformen aquest interès.
- b) Una força oposada, A, que actua en direcció a un acord amb la part contrària;
- c) Una força, C, que actua en direcció qualitativa, creativa i constructiva als ulls d'un membre del sistema social en el qual s'inscriu el conflicte, però que no pren part en l'esmentat conflicte (o que, almenys, no té un interès directe en ell). Aquesta força, rellevant en els conflictes social i laborals, és més difícil de destacar en el terreny de les relacions públiques. Això no exclou, però, la seva presència cabdal en les relacions amb públics especials i, més concretament, en les relacions amb els mitjans de comunicació de masses, com veurem en estudiar els vincles del públic amb els emissors de les relacions públiques. Per exemple, l'acció negociadora que implica tota relació amb la premsa financera no només afavorirà els interessos de la coalició dominant de l'organització, sinó també aquells públics accionistes interessats en la presència mediàtica de la seva empresa.

---

<sup>99</sup> Al respecte, vegeu Springston i altri (1992).

D'aquesta taxonomia de forces en resulta una força que determina el comportament del negociador i, conseqüentment, el procés de la negociació. La direcció i la intensitat d'aquesta força resultant depèn de les forces que la componen. El mediador M està sotmès a dos tipus de forces:

- a) Una força R que actua en el sentit de la posició que pot adoptar el sistema social en el qual s'inscriu el conflicte entre ambdues parts.
- b) Una força A que actua en direcció a un acord entre les parts.

La força resultant que s'exerceix sobre el mediador és producte de la combinació d'aquestes dues forces. Aquesta força resultant està en la base de tota la doctrina nord-americana que ha revisat el model simètric bidireccional de les relacions públiques i que ha acabat concretant-se en el model de la motivació mixta que veurem més avall. La situació de negociació pot, per tant, descriure's com un camp de forces amb tres pols (figura 5.1) :

a) *Forces que actuen cap al grup de referència.* El paper que desenvolupen aquestes forces és particularment rellevant, i l'impuls que determinen sobre el negociador dependrà de les característiques individuals d'aquest i de les seves relacions amb el grup que representa (grup de referència). Referides al negociador del grup Rj, aquestes forces són:

- Atracció sobre J del seu grup de referència Rj.
- Imposició de Rj com grup de referència sobre J.
- Importància del tema discutit per Rj tal com el percep J.
- Claredat de les posicions del grup Rj sobre el tema.
- Adhesió personal de J a les posicions del grup Rj.

b) *Forces que actuen cap a un acord.* La negociació implica que cada part R cerca una solució del conflicte. A més a més, la negociació és per si mateixa una situació interpersonal que aporta altres forces que tendeixen a un acord. Seguint en l'àmbit del negociador J, algunes de les forces que tractem poden descriure's de la següent manera:

- Atracció sobre J de la resta de membres del grup com a persones (K, M).

- Motivació de J per arribar un acord, basada en la seva percepció de la voluntat del seu grup R<sub>j</sub> de trobar una solució al conflicte.
- Comprensió de J dels objectius perseguits pel grup adversari R<sub>k</sub>, actituds relativament positives de cara a les posicions del grup esmentat.

c) *Forces que tendeixen a l'obtenció d'una solució constructiva i creativa.* Són les forces que impulsen cada negociador a buscar la solució més constructiva possible. Pel fet de ser J (o K) membre i representant del grup R<sub>j</sub> (o R<sub>k</sub>, respectivament) deixa de pertànyer a un sistema social més ampli en el qual s'inscriuen les parts en conflicte. "Així, la força C exercida sobre J és, per analogia, un impuls en la direcció de la posició d'un grup de referència general o universal" (McGrath: 1966, 112). Alguns dels components de la força C són els següents:

- Imposició del grup de referència general R<sub>c</sub> sobre els negociadors.
- Motivació dels negociadors per arribar a una solució vàlida davant la col·lectivitat.
- Atracció sobre els negociadors d'un grup de referència més extens i la seva posició tal com ell la percep.

La dificultat de l'aplicació de la proposta de McGrath a la nostra disciplina es troba en la definició del que s'ha d'entendre com a grup de referència general (R<sub>c</sub>). En aquest sentit penso que el concepte de *responsabilitat social* és l'ídoni per definir-lo. En efecte, la responsabilitat social, amb el seu component ètic i la seva traducció en el diàleg, constitueix – o hauria de constituir - el grup (factor) de referència del professional de les relacions públiques.

### 5.2.2. Factors que obeeixen a la presència i al comportament del mediador

Si apareix un mediador (tercer element) en la negociació, també estarà sotmès a l'acció de les forces. El seu objectiu concret és assolir una solució acceptable per ambdues parts, no només des d'una perspectiva interna de la negociació sinó també des del punt de vista de la projecció cap a l'exterior dels resultats positius. Amb tot, a la situació de

negociació, McGrath considera el mediador més com a una font d'unes forces que actuen sobre els negociadors i no el blanc de les forces: és la font d'una força A i una força C. La intensitat d'aquestes forces que s'exerceixen sobre els negociadors constituirà un dels elements de la situació i afectarà a la marxa resultant dels grup de negociació. La influència del mediador s'exerceix sobre l'equilibri de les forces A, R i C.

Els principals factors derivats de la presència i comportament del mediador són:

a) *Coneixements i capacitat.* L'experiència anterior del mediador, el seu coneixement del problema, el seu coneixement de la història de les relacions entre les parts negociadores, el seu coneixement dels objectius que persegueixen, són factors amb efectes sobre el resultat de la negociació.

b) *Funció manifesta del mediador.* És el comportament del mediador tal com el perceben els negociadors i la seva relativa congruència amb les expectatives d'aquests. La importància d'alguns aspectes és palesa:

- La legitimitat de la seva presència, la naturalesa de funció (mediador o àrbitre) i la seva categoria respecte dels negociadors (tal com ells la perceben).
- La mesura en què els negociadors perceben els seu comportament com orientat cap a la cerca d'una harmonització de les posicions o de la relació interpersonal dels negociadors.
- La mesura en que se'l percep imparcial. Aquest, juntament amb l'anterior, és un dels arguments més aclaparadors per demostrar la dificultat de considerar els professionals de les relacions públiques més com a mediadors que com a negociadors. Com exposarem en defensar la naturalesa negociadora dels relacions públiques, el fet de que aquests professionals prestin els seus serveis per compta d'una de les parts enfrontades influeix negativament en la

percepció d'imparcialitat que tindrà l'altra part, amb els conseqüents efectes sobre el resultat.<sup>100</sup>

c) *Tàctiques i procediments del mediador:*

- La mesura en què intenti exercir el control sobre els processos del grup i sobre el contingut de les interaccions, així com els resultats dels esmentats intents.
- La seva distància, la seva neutralitat afectiva i la seva formalitat en les seves relacions amb els negociadors.
- La mesura en què ajudi el grup a buscar les bases d'un acord.
- La mesura en què tracti de fer que es determinin les diferències punt per punt.
- La mesura en què es valgui de la seva categoria per impedir o atenuar els atacs personals dins del grup.

5.2.3. Factors que depenen de la tasca i de la situació

Aquests factors provenen dels continguts de la negociació, de les parts en conflicte i de les regles fonamentals, més o menys específiques, de la negociació. La seva influència s'exerceix sobre l'equilibri de les forces R, A i C que s'exerceixen sobre cada negociador.

a) *Factors derivats del tema de la negociació.* L'objecte mateix del conflicte, la separació entre posicions, la claredat d'aquestes i les relacions entre elles confereixen una forma particular a la situació negociadora. Es tracta, en aquest supòsit, de variables objectives (i no subjectives):

- La importància que l'objecte del conflicte tingui per als tres grups de referència, Rj, Rk i Rc.
- La claredat i la publicitat de les posicions respectives.
- La dimensió de la zona de solucions acceptables per a Rj, Rk i Rc.

---

<sup>100</sup> És clar que en el cas que tant l'organització com el públic cedeixin la negociació a dos relacions públiques, un per cada part, ja ens situem davant d'una negociació estrictament parlant i no és procedent parlar de mediació.

- L'oposició punt per punt entre Rk i Rj.
- L'ortogonalitat de les postures de Rj i Rk respecte de Rc.
- La motivació de cada part, Rj i Rk per arribar a una solució.

b) *Factors derivats de les parts enfrontades.* Són aquells factors històrics de les relacions entre ambdues parts, de l'impacte del conflicte sobre l'existència mateixa de les parts, de l'equilibri de les forces enfrontades i de l'existència o manca d'una amenaça exterior i comuna (econòmica, política, etc.).

c) *Factors derivats de les pròpies condicions de la negociació.* Es tracta dels fenòmens estructurals i de les regles bàsiques de la negociació particular:

- Magnitud i composició de cada delegació.
- Presència d'un mediador amb una funció definida.
- Naturalesa, privada o pública, de la negociació.
- Nombre de sessions negociadores.
- La negociació se centre en un únic tema o en varis, simultàniament o successivament.

Els avantatges del model de McGrath no són exclusivament de caire expositiu ni analític (on destaca la seva perspectiva dinàmica i la seva exhaustivitat), sinó que van més enllà en el sentit de fixar uns criteris per mesurar l'eficàcia de la negociació. En efecte, es poden considerar diverses perspectives: una doble òptica partidària, és a dir, l'acceptabilitat de cada una de les parts, o un punt de vista exterior, és a dir, el del sistema social en el qual s'inscriu la negociació (Rc). Així aconseguim dos criteris d'eficàcia: 1) un de general que podem definir com el producte de l'acceptabilitat dels tres jutges ( $R_j \times R_k \times R_c$ ); 2) un criteri subjectiu que pot ser elaborat partint de l'estimació que cada un dels membres del grup de negociació tingui de l'acceptabilitat de la solució pel seu grup de referència.

L'aplicació de les consideracions de McGrath a un model de les relacions públiques s'oposa pragmàticament al plantejament utòpic que considera el professional de la

disciplina que ens ocupa com un mediador aliè a l'organització (a la qual, no cal oblidar, representa) i al públic al qual s'enfronta. Com veurem més endavant, aquesta dependència d'una de les parts en conflicte fa que, a la pràctica, els programes de relacions públiques responguin més a fórmules negociadores que no pas mediadores. Aquesta limitació a la rigorosa simetria plantejada pels models de Grunig i Hunt ha comportat la revisió del model i l'adopció d'altres criteris que resituen la naturalesa simètrica de les relacions públiques, adequant-la a la realitat pragmàtica del seu exercici professional.

### **5.3. LA REVISIÓ DEL MODEL SIMÈTRIC BIDIRECCIONAL DERIVADA DEL PLANTEJAMENT CONFLICTUAL**

Conflicte i joc són termes germans. Petit-Robin (1998, 5) manifesta que “anomenem conflicte a tota situació que posa ‘en joc’ diferents agents (jugadors)”. És a dir:

- a) tot jugador, per la seva pròpia decisió, pot influenciar el desenllaç del joc: determinar un conjunt de resultats en el qual se situarà forçosament el desenllaç;
- b) els jugadors no controlen completament el procés: cap agent pot decidir el resultat del joc pel seu mer comportament;
- c) l'apreciació personal dels jugadors difereix quant als possibles resultats.

Aquestes consideracions ens permeten observar que el conflicte neix de l'absència de dominació total del joc per un jugador i de la disparitat d'interessos dels jugadors.

La teoria dels jocs no és més que la contextualització del conflicte en un marc específic, dominat per la matemàtica. Un joc és la formalització matemàtica d'un conflicte. No es tracta de marejar el lector amb fórmules matemàtiques. La nostra exposició recull ara una de les postures doctrinals més importants des de la formulació de Grunig i Hunt (1984), que ha influït poderosament en la literatura nord-americana, fins i tot el mateix Grunig, i ha aportat una nova perspectiva d'anàlisi conflictiva a les relacions públiques. Es tracta de l'enfocament dels jocs de Murphy, traduït després en un nou model simètric anomenat *de*

*motivació mixta* derivat de la metodologia dels jocs i propugnat per Dozier i els Grunig (1995). Vegem-ho.

### 5.3.1. La perspectiva dels jocs de Priscilla Murphy

Les disciplines alienes a la comunicació han utilitzat mètodes quantitius per examinar les estratègies de negociació i determinar quins són els criteris de satisfacció de les parts negociadores. Una d'elles ha estat la ciència de la direcció i de la presa de decisions, els postulats de la qual poden aplicar-se a les relacions públiques. Així ho ha vist Ehling (1975, 20) que les considera una activitat de mediació que gestiona conflictes entre grups organitzats.

Des d'aquest prisma, quan una persona resol un conflicte ha d'identificar el número d'alternatives possibles, calcular llur utilitat i efectivitat a l'hora d'assolir el resultat desitjat i seleccionar-ne l'òptima. Això suposa l'existència d'una norma d'elecció, per tant, d'un conflicte que, com a tal, especifica quines són les opcions que l'individu hauria d'escollir sota unes condicions específiques. A més, Ehling (1984, 34) afirma que les eines conceptuals per definir aquestes normes i oferir les directrius de selecció d'alternatives òptimes les subministra la teoria de la decisió. Aquest paradigma permet una anàlisi matemàtica de la situació que motiva l'elecció i obra el camí per aplicar els conceptes de probabilitat, utilitat i eficiència a les relacions públiques. Per tant, la teoria de la presa de decisions possibilita mesurar, dins d'un marc científic quantitau i objectivament desenvolupat, allò que el professional anomena *instint*, *experiència*, o *artesanía* en la selecció.

La professora Priscilla Murphy (a Botan i Hazleton: 1989, 174) va més enllà de les consideracions d'Ehling i estima que és útil distingir entre la teoria de la decisió i el model de la teoria dels jocs. Estrictament parlant, diu l'estudiosa nord-americana, la teoria de la decisió "implica escollir aïlladament una estratègia sense considerar les estratègies d'altri, [mentre que] la teoria dels jocs empra tècniques analítiques diferents que contempen les



decisions d'un *jugador*<sup>101</sup> com a una estratègia dissenyada per fer front a les dels altres jugadors". Per aquesta raó, la teoria dels jocs presenta més fidelment la realitat de les situacions de relacions públiques en les quals el professional articula una estratègia relativa als desigs dels públics. D'aquesta manera, la teoria dels jocs és considerada per Murphy (a Botan i Hazleton: 1989, 175) com un paradigma del procés de relacions públiques, particularment en aquelles situacions que requereixen la negociació.

La teoria dels jocs, que va ser creada originàriament per John von Neumann i Oskar Morgenstern per tal de proporcionar un nou accés als problemes econòmics, arranca de la hipòtesi que un joc es desenvolupa "cada cop que els individus es relacionen amb altres" (Binmore: 1996, 3). "La premissa bàsica de la teoria dels jocs és que les relacions socials poden ser modelades com a jocs d'estratègia. Els teòrics dels jocs modelen conflictes estratègics considerant les parts implicades com a jugadors d'un joc. Les decisions estratègiques poden sovint seleccionar-se a través de l'anàlisi formal matemàtica per tal d'equilibrar la balança de necessitats dels implicats i resoldre els interessos en conflicte" (Murphy: 1991, 116).

La pragmàtica d'aquesta perspectiva teòrica implica dos o més *jugadors*. En el terreny de les relacions públiques, un jugador és el professional i l'altre és un públic intern o extern. Aquest pot ser una persona (un periodista, per exemple) o un conjunt d'individus que participen unitàriament (una organització de la competència, un grup d'empleats o un grup de pressió). Cadascun té unes preferències i unes aversions, selecciona *jocs* o estratègies i mesura com manejar les preferències per aconseguir el millor resultat en la seva relació amb els altres jugadors, les estratègies dels quals no han de ser mai conegudes. Un exemple senzill de *joc* de relacions públiques és el que es presenta quan una empresa ha de decidir el moment de la tramesa d'un comunicat de premsa que informi dels beneficis semestrals o anuals. Per tal de tenir la màxima cobertura en els mitjans, la companyia vol que la informació es publiqui abans que les referents als guanys de la competència, ja que, en cas contrari, tindria menys cobertura informativa. En termes de la teoria dels jocs, aquesta és una situació clàssica de duel, en la que l'estratègia de cada un dels opositors no

---

<sup>101</sup> La cursiva és de l'autora.

és coneguda. Un bon número de professionals resoldria aquest joc emprant l'instint o l'experiència (Murphy, a Botan i Hazleton: 1989, 177).

El resultat d'un joc s'associa a un guany o recompensa quantitativament delimitable. De tant en tant, aquesta recompensa no es pot calibrar pecuniàriament. En relacions públiques, a diferència de la publicitat, és la norma, ja que un bon tractament informatiu dels mèdia o la prevenció d'una crisi són situacions no quantificables en diners.

En general, la teoria dels jocs descriu hàbilment l'activitat nuclear dels professionals de les relacions públiques: fer front a situacions on les finalitats i les estratègies dels públics han de ser orquestrades d'una manera o altra amb les de l'organització que es representa. Consegüentment, el relacions públiques, no solament pot deduir les estratègies dels públics, sinó que ha de tenir també una via lúcida i sistemàtica per assolir un compromís que respongui a les demandes de cadascun dels actors. Definir i prioritzar les finalitats constitueix, juntament amb el desenvolupament d'una estratègia òptima, l'essència de la teoria dels jocs.

Els estudiosos divideixen els jocs en dues categories bàsiques:

- a) *Els jocs de suma zero*. Són aquells on els interessos dels jugadors són diametralment oposats. L'expressió *suma zero* es deriva dels jocs de saló, com el poker, on la riquesa ni es crea ni es destrueix. Altrament dit, si es desitja guanyar diner s'haurà de guanyar de l'altre jugador. Un cop acabat el joc, la suma dels guanys és sempre zero, ja que una pèrdua és un guany negatiu (Davis: 1979, 28). A primer cop d'ull, moltes situacions de relacions públiques poden presentar-se com de suma zero. Per exemple, un periodista pot obtenir informació que, de ser revelada, perjudicaria la reputació d'una organització, però que, en publicar-la, pot augmentar la reputació de la comunitat periodística en termes qualitatius idèntics.<sup>102</sup> Per a Murphy (a Botan i Hazleton: 1989, 177), la perspectiva de la suma zero té perills reals. Sovint, una situació que es presenta com de suma de

---

<sup>102</sup> L'empresa A perd allò que el periodista B guanya.

zero oculta oportunitats de cooperació que beneficiarien els actors en joc. La investigadora posa l'exemple de la protesta que va seguir el silenci informatiu durant les cinc hores posteriors a l'explosió de la nau espacial Challenger el gener de 1986. Aquest supòsit demostra els perills de gestionar les relacions amb els mitjans de comunicació social. Els models asimètrics de les relacions públiques encaixarien en aquesta classe de jocs, d'acord amb la consideració de la perspectiva asimètrica com "la manipulació del comportament públic" dirigida a un "canvi d'actitud i comportament" (Grunig, a Botan i Hazleton: 1989, 34).

- b) *El joc de suma no nul·la*. És el joc en el qual la pèrdua d'un participant no és el guany de l'altre. Més que més, implica una situació de negociació hàbil per tal que ningú perdi i tothom guany, raó per la qual aquesta tipologia constitueix l'essència de la pràctica de les relacions públiques. Un exemple de joc de suma no nul·la el representa la campanya informativa portada a terme per Coca-Cola durant la crisi produïda per la intoxicació de consumidors belgues el juny de 1999.<sup>103</sup> Com en el model simètric de Grunig i Hunt (1984), la cooperació entre jugadors és crucial en els jocs de suma no nul·la. Tanmateix, alguns professionals de les relacions públiques, en desconfiar dels periodistes, practiquen una versió no-cooperant d'aquest joc, especialment en les relacions amb els mitjans de comunicació (Murphy: a Botan i Hazleton: 1989, 178-179).

El paradigma de la teoria dels jocs ofereix més que una analogia amb el procés de les relacions públiques. Subministra un model per pensar en problemes que poden ser valuosos per a la recollida d'informació, l'organització d'alternatives i l'obtenció de solucions. Aquest model s'ha anomenat *de motivació mixta (mixed-motive)* i obra una escaleta en la sòlida formulació de la simetria de les relacions públiques excel·lents.

La perspectiva de la motivació mixta parteix de l'espectre de situacions de conflicte prevista per la teoria dels jocs, des del conflicte pur (joc de suma zero) fins a la cooperació

---

<sup>103</sup> Sobre la funció de la teoria dels jocs en la comunicació en programes de crisi, vegeu Murphy (1987).

pura (simetria bidireccional). Els seus mantenidors, encapçalats per Colman (1982, 10-11), postulen que les situacions conductuals estan millor modelades per jocs ubicats al centre de l'espectre. Són els jocs de motivació mixta, que es titllen així pel fet que els interessos dels jugadors no són mai estrictament coincidents ni estrictament oposats. La tasca del joc de motivació mixta és trobar un equilibri; és a dir, un contrabalançament entre els interessos dels jugadors, sense que aquests hagin de tenir cap raó per lamentar l'estratègia escollida (Murphy: 1991, 125).

L'equilibri de la motivació mixta redueix el conflicte, però no implica una simetria rígida en el sentit d'un joc de comunitat pura d'interessos, d' "un emissor i un receptor que no es distingeixen com a tals" (Pearson: 1989, 71). "Eviten l'harmonia de punts de vista que implica la simetria i, en canvi, aspiren a un hàbil equilibri entre la posada en comú i el conflicte. En un context de coorientació<sup>104</sup>, els jocs de motivació mixta no aspiren ni a l'acord ni a la congruència, sinó a l'enteniment i a la precisió que preservin les diferències entre punts de vista" (Murphy: 1991, 125).

D'acord amb la teoria de la simetria bidireccional, els professionals de la nostra disciplina estan generalment motivats tant per la seva lleialtat a l'organització que representen com pels públics afectats per la conducta d'aquesta. En altres paraules, en el marc del model que ens ocupa, els relacions públiques actuen "com a defensors de les organitzacions a les quals representen i com a mediadors entre l'organització i els seus públics estratègics" (Grunig i altri: 1995, 170). Les investigacions de Murphy evidencien que, en la pura cooperació, una organització pretén adaptar-se a les demandes del públic i viceversa. El resultat no satisfà normalment a cap dels dos i les organitzacions prefereixen avançar en la direcció dels seus propis interessos, al mateix temps que cerquen assolir una solució acceptable per a l'altra part. Per tant, aplicant el concepte de la pura cooperació, la insatisfacció d'ambdues parts en els desenllaços de la comunicació simètrica obeeix al fet que la intenció de complaure a l'altra exclou la preocupació pels interessos propis, i no condueix a una solució plaent per als actors.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Tractarem del efectes de coorientació en el capítol 17.

<sup>105</sup> Com observen Grunig i Grunig (a Grunig: 1992, 311) "la descripció que la cooperació pura de Murphy és similar a la descripció que fa Buchholz (1989, 507-510) de l'aproximació acomodativa a l'issues

Sintetitzant els límits que la teoria dels jocs de motivació mixta genera en el model normatiu simètric bidireccional de les relacions públiques, podem establir, amb Murphy (1991, 128-130), que:

- a) La teoria dels jocs evita la polarització entre comportaments de tipus asimètric i simètric, amb l'oposició correlativa entre conflicte i cooperació, conductes ètiques i no ètiques, conservadorisme i liberalisme. És un model que integra i unifica aquestes possibles dicotomies.
- b) Permet clarificar i verificar les assumpcions sobre el que haurien de ser les relacions públiques, i defineix clarament els conflictes, la cooperació i la relació entre els jugadors. No s'atura a l'estadi dels pressupòsits de Grunig, segons els quals la simetria es construeix sobre la consideració que "el conflicte hauria de resoldre's mitjançant la negociació, la comunicació i el compromís" (a Botan i Hazleton: 1989, 39).
- c) El model de motivació mixta aplicat a les relacions públiques ofereix una visió més àmplia i rica del conflicte i la cooperació que l'assignada per les prescripcions estrictes de la simetria. Per exemple, mentre l'enfocament simètric de les relacions públiques emfatitza la reducció dels conflictes i atorga un valor preponderant a la concòrdia, el model que ens ocupa remarca el caràcter positiu i productiu del conflicte, alhora que incideix en els efectes desestabilitzadors i perillosos de la carència de conflicte. En altres paraules, les solucions beneficioses són més fàcils si les postures prèvies han estat antagoniques. Un fet que no està renyit amb l'exercici de les relacions públiques excel·lents, ja que els grups activistes, com a públic idoni per a l'exercici excel·lent de la nostra disciplina, són actius precisament pel seu antagonisme respecte a l'organització.

---

*management*: adaptar-se lo més exactament possible a allò que el públic vol i continuar amb lo habitual per al negoci". Ens en ocuparem en el capítol 23.

### 5.3.2. El model simètric de motivació mixta de David Dozier i Larissa i James E. Grunig

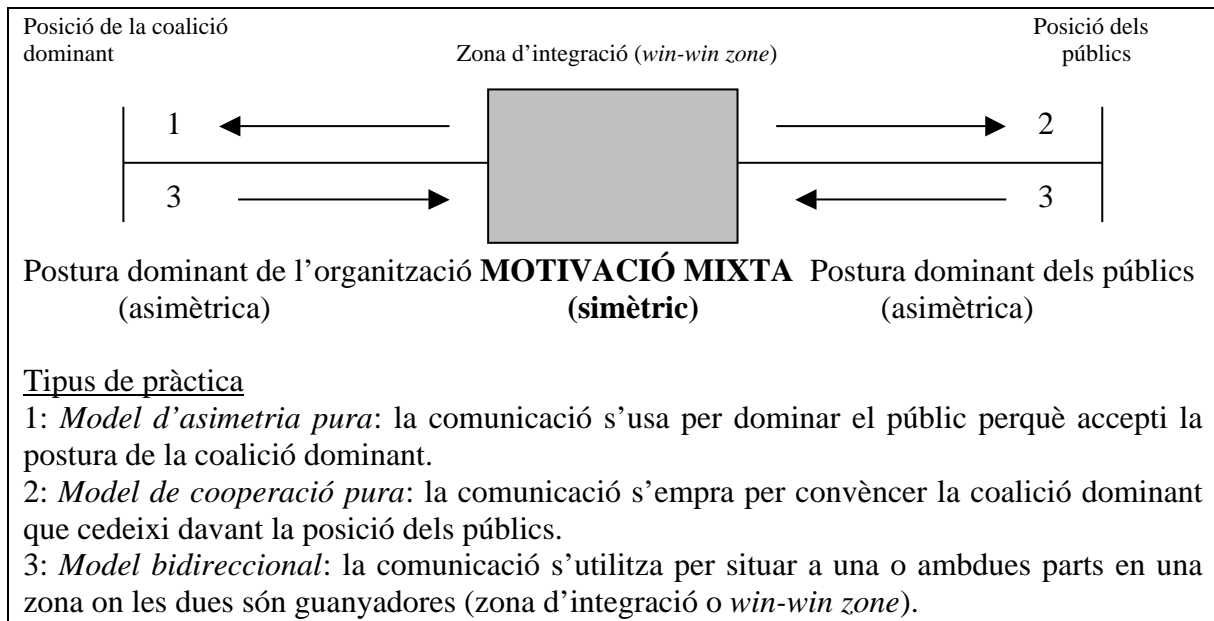
A partir de les idees de Murphy, Dozier i els Grunig (1995, 47-50) han construït un model de motivació mixta aplicable al rol del professional de les relacions públiques; però sobrepasant l'horitzó psicològic i endinsant-se en un enfocament sistèmic. En el seu paper d'antagonista cooperant, el professional dirigeix tàctiques persuasives dirigides tant a la coalició dominant de l'organització com als seus públics. Aquests esforços persuasius estan subordinats a una visió àmplia i simètrica de la funció dels relacions públiques, com a elements situats a la frontera entre l'organització i el seu entorn.<sup>106</sup> Des d'aquesta ubicació limítrofa, han d'intentar persuadir els públics per fer-los entendre que la seva organització no erra en determinat tema. De vegades, els comunicadors empenen la teoria de les actituds i engeguen investigacions per manipular-los científicament. El mateix succeeix a l'altra banda on, per exemple, els grups de pressió se serveixen d'estratègies asimètriques per persuadir, convèncer i manipular les organitzacions.

Tanmateix, “les organitzacions i els públics necessiten trobar un equilibri, una posició central, entre els resultats desitjats per cadascun” (Dozier i altri: 1995, 48). Un tal equilibri serà lo suficientment satisfactori perquè ni els públics ni les organitzacions lamentin llurs accions, atès com l'altra part podria haver respost. Els públics i les organitzacions poden ser descrits com a antagonistes cooperants que esperen un compromís al voltant d'un tema, sobre la certitud del qual existeixen diferències entre les parts. Segons apunten els autors resseguits, no han de confiar l'un en l'altre, ni han de creure en tots els missatges rebuts de l'actor oposat; però “han de confiar en l'altre lo suficient com per creure que es guiarà i s'atindrà a l'acord cercat” (Dozier i altri: 1995, 48). Així apareix el següent model de simetria bidireccional:

---

<sup>106</sup> Ja hem destacat que Grunig i Hunt (1984, 8-9) i els seus deixebles doctrinals, com ara Dozier, expliquen que el professional de les relacions públiques realitza allò que els teòrics de l'organització anomenen un paper *fronterer*. Això significa que actuen en el límit exterior de l'organització, servint d'enllaç entre aquesta i els grups i individus externs, i tenen un peu dins i un altre fora. Com a personal fronterer, recolzen altres subsistemes de l'organització ajudant-los a comunicar-se amb els públics externs i amb la resta de subsistemes. Estan en contacte tant amb l'interior com amb l'exterior de l'organització.

**Figura 5.2.** El nou model simètric de motivació mixta



Font: adaptat de Dozier, Grunig i Grunig (1995)

En el model estudiat, les organitzacions i els públics es presenten com a titulars d'interessos separats i sovint contraposats. No obstant això, la negociació i el compromís els permet trobar un terreny comú, una zona d'acord, d'integració, *de doble guanyador* (*win-win zone*). El model ofereix diversos resultats possibles en aquesta zona. Les relacions inestables i no satisfactòries existeixen més enllà dels límits de la zona, on una part explota comunicativament l'altra. A la part esquerra, l'organització domina els públics que es troben en una posició de desavantatge. I viceversa a la banda dreta de la zona.

La comunicació pot ser usada per manipular o persuadir els públics perquè acceptin la postura de la coalició dominant, com assenyala la fletxa 1 de figura 5.2. En lloc de la negociació per a una relació ubicada en la zona integradora, l'objectiu comunicatiu és aprofitar-se dels públics. Aquestes activitats constitueixen jocs de suma zero practicats pels professionals de la pura comunicació asimètrica bidireccional.

Els públics també poden instrumentalitzar la comunicació per persuadir els centres de poder o elits de l'organització (coalició dominant) que acceptin llur posició fora de la zona d'integració. Com diuen Dozier i altri (1995, 49), “quan els comunicadors de

l'organització intenten ajudar els públics en el seu esforç, empenen el model de cooperació pura". És la pràctica representada per la fletxa 2. En aquests supòsits, la coalició dominant no acostuma a apreciar la tasca dels relacions públiques.

Així com Murphy (1991, 125) és del parer que les accions de pura cooperació del model són les que representen més fidelment el model simètric bidireccional, Dozier i altri (1995, 49) afirmen que la simetria està millor representada per les accions de la fletxa 2. Dit altrament, els professionals de les relacions públiques negocien amb ambdues parts dins la zona d'integració. Quan es comuniquen amb els públics, cerquen persuadir-los per alinear-los amb l'interès de l'organització. I a l'inrevés, quan ho fan amb l'organització. Aquestes pràctiques són anomenades pels investigadors esmentats *model bidireccional*, ja que absorbeixen els vells models de les pràctiques simètriques i asimètriques bidireccional. "Les tàctiques asimètriques s'utilitzen sovint per assolir la millor posició de les organitzacions a l'interior de la zona de doble guanyador", però el model és essencialment simètric, ja que "aquestes pràctiques estan vinculades a una percepció simètrica que respecta la integritat de les relacions a llarg termini" (Dozier i altri: 1995, 49).

L'estudi dirigit pels professors nord-americans citats<sup>107</sup> va establir les següents activitats principals d'investigació dels programes de relacions públiques que s'ajusten al model de motivació mixta. Aquestes activitats investigadores s'estructuren d'acord amb les respostes dels responsables de comunicació d'organitzacions nord-americanes, ordenades per ordre d'importància (Dozier i altri: 1995, 101), i demostren la combinació d'objectius asimètrics i simètrics requerits pel model:

- a) Abans d'encetar el programa, cal fer investigació per determinar les actituds del públic cap a l'organització i com podrien ser modificades (asimetria).

---

<sup>107</sup> Fonamentat en els resultats de l'estudi que sobre l'excel·lència de la comunicació i les relacions públiques va dirigir Grunig (1992), i en el qual va participar activament Dozier.



- b) Abans d'iniciar el programa de relacions públiques, és necessari realitzar investigació informal o d'enquesta per conèixer quin és l'estat de la comprensió mútua entre la direcció i els públics (simetria).
- c) Abans d'iniciar un programa, convé examinar els resultats de la investigació informal per cerciorar-se que l'organització i les seves polítiques estan perfilades de manera que siguin millor acceptades pels públics (asimetria).
- d) Un cop executat i finalitzat un programa de relacions públiques, la investigació ha d'evidenciar la seva efectivitat a l'hora de modificar les actituds de la gent (asimetria).

El model de motivació mixta ha servit a alguns estudiosos per analitzar quina és la naturalesa de la relació entre els actors. Des d'aquesta òptica, Candel i altri (1997) han establert que el model d'asimetria pura respon a una relació defensiva, mentre que la interrelació que es presenta en la pura cooperació és acomodativa. Unes naturaleses que poden conjugar-se en una mateixa relació amb un públic delimitable, traduïda en la utilització de diferents tècniques.

En la nostra opinió, el model de motivació mixta aposta per una concepció més concorde amb la realitat de la pràctica de les relacions públiques, més realista que el model de la pura simetria de Grunig i Hunt. El seu perfil està configurat pels següents trets:

- a) Parteix d'una concepció reduccionista de les relacions públiques com a funció exclusivament pròpia de les organitzacions. És més, el fet que aparegui arran de l'estudi dirigit per Grunig (1992) sobre la contribució de les relacions públiques a l'excel·lència de les organitzacions, implica que la mostra emprada en l'esmentat treball de recerca estigui formada exclusivament per professionals de les relacions públiques integrats en les mateixes. Constitueix, com s'ha anat indicant, un factor endèmic del conjunt de la doctrina nord-americana.
- b) Malgrat això, els seus postulats no el limiten per ser practicat per professionals que serveixin a un individu emissor del procés comunicatiu aparellat al model.

- c) No se centra exclusivament en la figura del professional com a un mediador en un conflicte potencial o real entre l'emissor i el receptor, sinó que parteix de la naturalesa contractual de la relació existent entre ell i la seva organització (client o contractant). Volem dir que el model té en compte el nucli de l'objecte d'aquesta relació: la prestació de serveis implica que els objectius de relacions públiques han de coincidir amb els de la missió de l'organització. Com veurem tot seguit, aquesta és la postura que també defensen Long i Hazleton (1987, 8).
- d) Per consegüent, el punt de referència del model de motivació mixta és dual: remarca la funció dels professionals, però sempre en funció dels interessos de la font d'informació.
- e) Presenta, i aquesta és una de les característiques essencials, una dimensió conflictiva del context en el que es desenvolupen les relacions públiques. Ja hem manifestat la nostra opinió: les relacions públiques estudien processos estratègics de comunicació per a la prevenció i resolució de conflictes, en el sentit ampli del terme.
- f) Supera l'horitzó psicològic que presidia l'òptica de Murphy, per situar-se en un punt de vista sistèmic. Mentre que l'aplicació de la teoria dels jocs de la professora nord-americana s'orienta atenent-se al procés de decisió intrapersonal del professional com a hipotètic servidor de dos interessos contraposats (del client i del públic)<sup>108</sup>, el criteri de Dozier i els Grunig (1995, 47-50) parteix de la situació de conflicte entre el subsistema "organització" i la resta de subsistemes del seu entorn. Aquests tres investigadors van més enllà que Murphy, ja que focalitzen la motivació mixta en l'organització (enfocament sistèmic) i no exclusivament en el professional (enfocament psicològic); un fet que, per altra part, demostra l'ambivalència operativa del model. Aquest aspecte supera les limitacions de l'aplicació de la teoria dels jocs a la resolució de conflictes exposades per Touzard (1980, 53). Per a aquest autor, la teoria dels jocs no es proposa ser una teoria del comportament, sinó que té caràcter formal i abstracte. La seva utilització per la psicologia social no és, per tant, justificable, excepte

---

<sup>108</sup> Una metodologia dubtosament científica segons els estudiosos de la negociació i la resolució de conflictes (vegeu, per tots, Touzard: 1980).

que els “jocs” segueixin sent el que són, o sia, unes situacions abstractes, formals. Tanmateix, la psicologia social acostuma a passar molt ràpidament, per la via del raonament analògic, de lo formal a lo real, i acaba per raonar sobre els “jocs” com si es tractés de la realitat social, com si es tractés de models de la realitat.

- g) Al mateix temps, no exclou el més alt grau de coincidència possible entre els interessos particulars de l'emissor i del receptor. Amb l'avantatge de no establir un horitzó idealista on ambdós actors es confonguin mitjançant un estat permanent d'entesa.
- h) Finalment, hom ha de destacar la creixent influència que ha tingut aquesta perspectiva d'anàlisi en la doctrina nord-americana.<sup>109</sup>

En definitiva, el model de la motivació mixta ofereix una perspectiva de la simetria més relativa i més ajustada a la realitat empírica. Un estadi simètric que requereix, per al seu assoliment, l'asimetria pròpia de la comunicació persuasiva que omple de contingut els missatges de les relacions públiques. En altres paraules, l'asimetria esdevé una condició *sine qua non* per atènyer la simetria de la relació. Un fet que evidencia la dimensió conflictiva del marc d'acció de les relacions públiques. Aquesta és la orientació que, en altres termes, ja havia apuntat uns anys abans un dels enfocaments més lúcids fets per la investigació nord-americana: el de Larry W. Long i Vincent Hazleton, Jr.

---

<sup>109</sup> Com ho demostra el nombre de treballs publicats des de 1995 en funció de la teoria esmentada: Plowman i altri (1995), Murphy i Dee (1996), Vasquez (1996) i Plowman (1998), com a principals.

#### 5.4. LONG I HAZLETON, JR.:<sup>110</sup> LA CONSOLIDACIÓ DE LA PERSPECTIVA SISTÈMICA

La contribució que ara proposem, data de 1987 i va ser exposada per aquests dos autors en un article publicat a la *Public Relations Review* (13[2], 3-13) sota el títol “*Public relations: A theoretical and practical response*”. Constitueix, en la nostra opinió, una notable aportació des dels Estats Units en l’elaboració d’un *corpus* doctrinal, anant més enllà de l’idealisme de Grunig i Hunt, però que parteix de llur visió i s’até al marc de la teoria dels sistemes en l’elaboració del procés de les relacions públiques. La considerem, juntament amb la perspectiva de la motivació mixta, com la visió més acurada del que són les relacions públiques des d’un pla teòretic, ja que té en compte els processos asimètrics consubstancials amb l’exercici de l’activitat professional, allunyant-se del normativisme imperant en el moment de ser formulada. Tanmateix, continua situant el problema en l’àmbit de la direcció i gestió de les organitzacions, sense considerar, almenys en el model proposat, a la persona física com a subjecte emissor de les relacions públiques. Aquesta és, pensem, la única objecció que pot fer-se-li, sense perjudici de la valoració crítica global de la teoria nord-americana que més avall exposem.

En la que creiem és la definició més encertada de totes les proposades, Long i Hazleton entenen les relacions públiques com una funció comunicativa de la direcció, mitjançant la qual les organitzacions s’adapten a, modifiquen o mantenen el seu entorn, amb el propòsit d’assolir les seves finalitats com a organització. Per tant, s’infereixen sis elements definidors:

- a) *Funció comunicativa*. Les funcions són conseqüències naturals i inevitables d’un procés. La comunicació és el resultat natural i inevitable de la producció i consum de missatges per part de l’èsser humà. En concret, els professionals de les relacions públiques comuniquen per tal d’ajudar les organitzacions en la

---

<sup>110</sup> Vegeu també Spicer (1997, 53-57) i Noguero (1995, 116-121). Així mateix, hem de manifestar que, així com, en l’article en el qual es basa aquest apartat, el cognom del segon autor és *Hazelton*, en l’obra que aquest va editar amb Botan (1989) apareix com a *Hazleton*. Tanmateix, quan altres autors es refereixen a ambdós

gestió de l'intercanvi d'informació, identificant i solucionant problemes, gestionant conflictes i comportaments.

- b) *Management (direcció)*. Díficilment les relacions públiques tindran èxit sense una cooperació i reconeixement institucional de tota l'organització.
- c) *Organització*. L'organització pot contemplar-se com una estructura o com un procés. Com a estructura tracta amb les especificitats dels seus membres: incorporació, finalitats comunes, definició de límits, papers, i relacions funcionals.
- d) *Adaptació, modificació i manteniment*. L'adaptació fa referència a un canvi en l'organització; la modificació a un canvi en l'entorn; mentre que el manteniment subratlla la importància de l'impuls funcional o la satisfacció de les relacions amb l'entorn.
- e) *Entorn*. Les organitzacions reben energia de llur entorn i en transmeten al mateix entorn.
- f) *Finalitats*. Les organitzacions i les relacions públiques disposen d'una reciprocitat de finalitats amb independència de llurs respectives funcions o continguts. Les finalitats de les relacions públiques són la conseqüència de les finalitats de l'organització, i no a l'invers. Com a tals, els programes de relacions públiques se centren a complementar la productivitat de l'organització, la seva eficàcia, la satisfacció dels seus membres i clients, i l'adaptació, el desenvolupament i la supervivència mitjançant les activitats de gestió de la comunicació. Els investigadors que estudiem s'avancen a la perspectiva del model de la motivació mixta, en el sentit que la submissió als objectius (interessos) de l'organització suposa el reconeixement de l'asimetria bidireccional com a situació o desequilibri previ a l'equilibri (adaptació) desitjable amb la resta de subsistemes de l'entorn.

---

treballs, acostumen a utilitzar la primera forma. Els articles posteriors d'aquest autor semblen demostrar que el cognom correcte és *Hazleton*.

Aquests sis elements del concepte de relacions públiques de Long i Hazleton s'incorporen, d'acord amb la teoria de la direcció de sistemes,<sup>111</sup> en un model de sistema obert compost d'un entorn pluridimensional i tres subsistemes, com es pot veure en la figura 5.3.

El suprasistema entorn proveeix *inputs* als subsistemes de l'organització, comunicatiu i del públic objectiu. Per la seva banda, l'entorn rep un *input* de l'organització a través del procés de relacions públiques. Cada subsistema conté un mecanisme *input/transformació/output*. És a dir, l'energia o l'assumpte és recollit pel sistema, alguna cosa passa amb ell (és la "tasca" de l'organització), i el resultat d'aquesta tasca forma l'*output* cap al sistema següent del model o cap a l'entorn. El procés de transformació inclou el que es coneix correntment com el procés de resolució de problemàtiques de relacions públiques que hem vist representat en el de Cutlip, Center i Broom (investigació, acció, comunicació i avaluació).

Long i Hazleton assenyalen que les relacions públiques s'enceten quan es produeix una discrepància entre les finalitats de l'organització i els esdeveniments de l'entorn o de l'organització que requereixen comunicació. Si el conflicte està directament vinculat a la gestió de recursos simbòlics (per exemple, la imatge pública), la implantació amb èxit d'una solució que exigeixi comunicació és una activitat de relacions públiques. El programa o estratègia de relacions públiques es converteix en l'*output* per al subsistema de l'organització i en l'*input* per al subsistema comunicatiu.

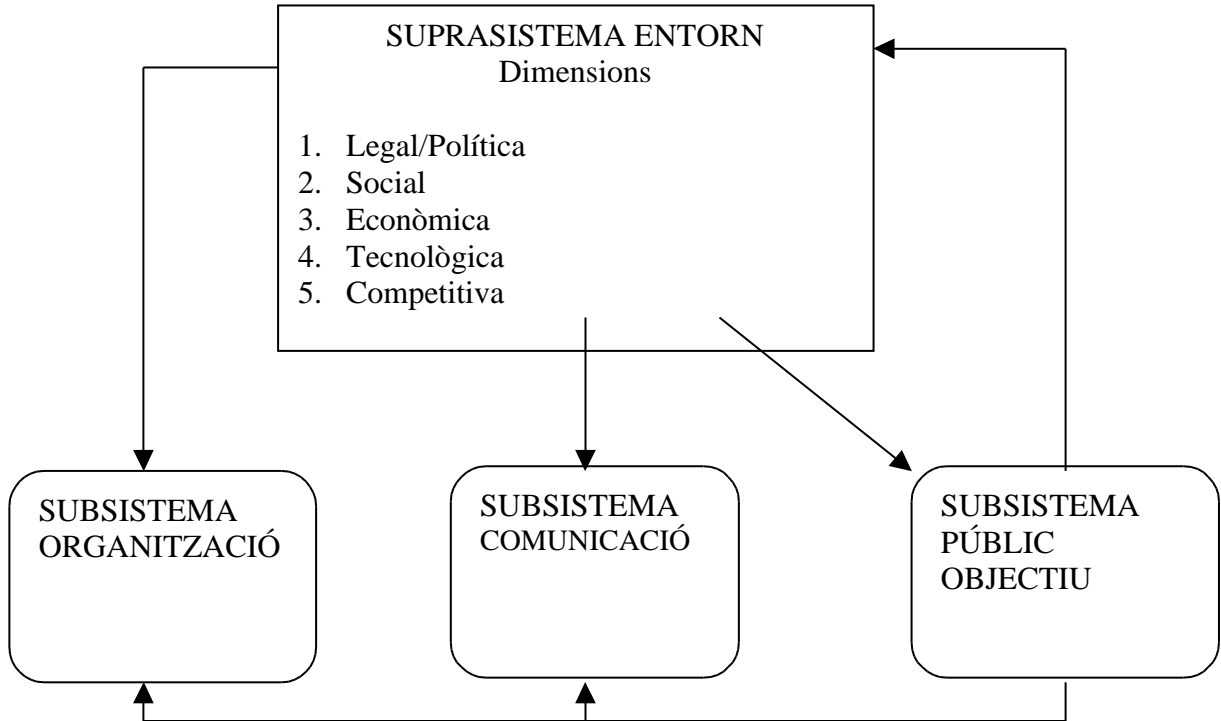
Arribats a aquest punt que considera les relacions públiques com un sistema obert complex compost d'un suprasistema i tres subsistemes, cal analitzar-ne el seu contingut i dinàmica processal.

---

<sup>111</sup> Els principis de la qual Grunig i Hunt (1984, 94-110), com hem vist, també van incorporar formalment a la teoria de les relacions públiques

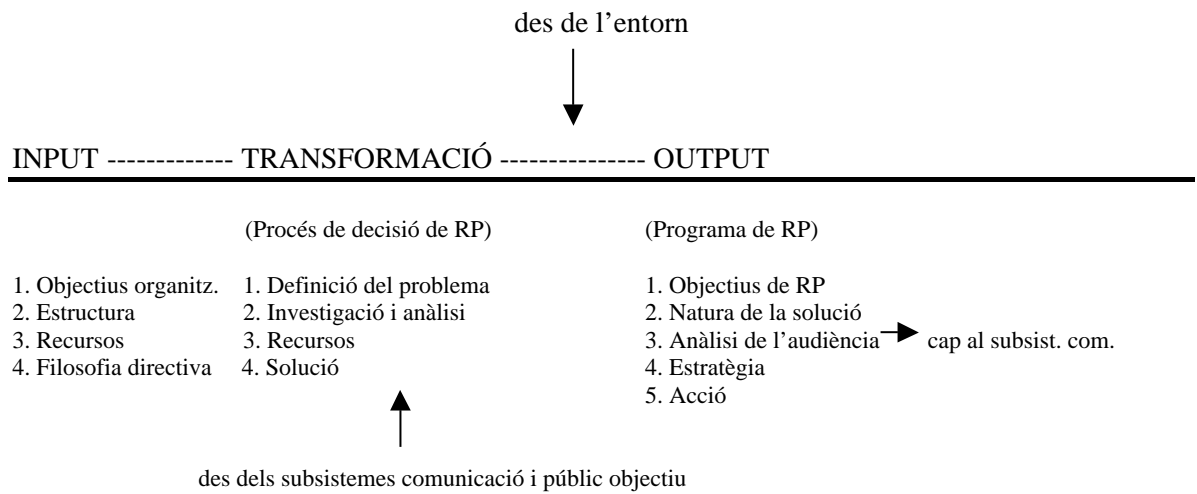
**Figura 5.3** (Font: adaptat de Long i Hazleton: 1987)

**EL MODEL DEL PROCÉS DE LES RELACIONS PÚBLIQUES DE LONG I HAZLETON**

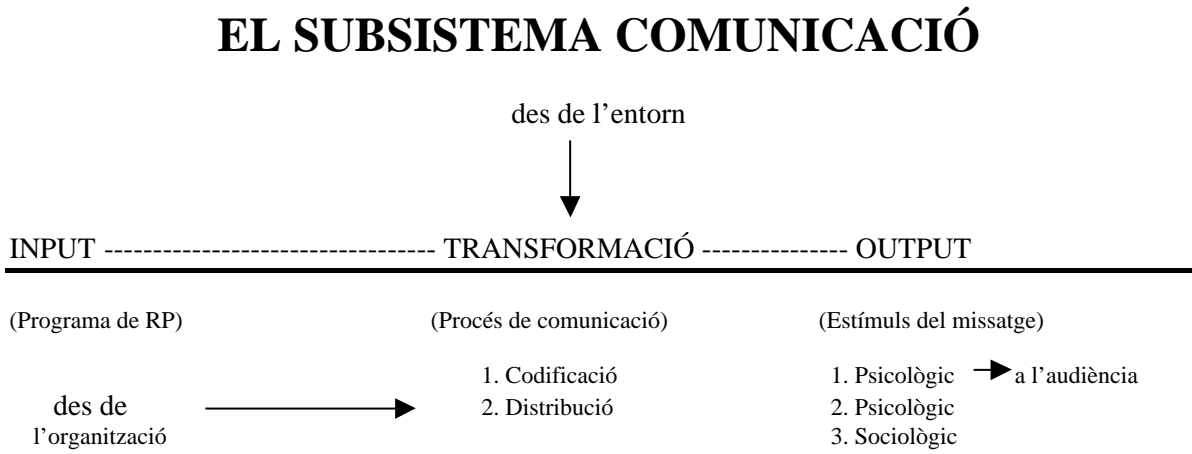


**Figura 5.4** (Font: adaptat de Long i Hazleton: 1987)

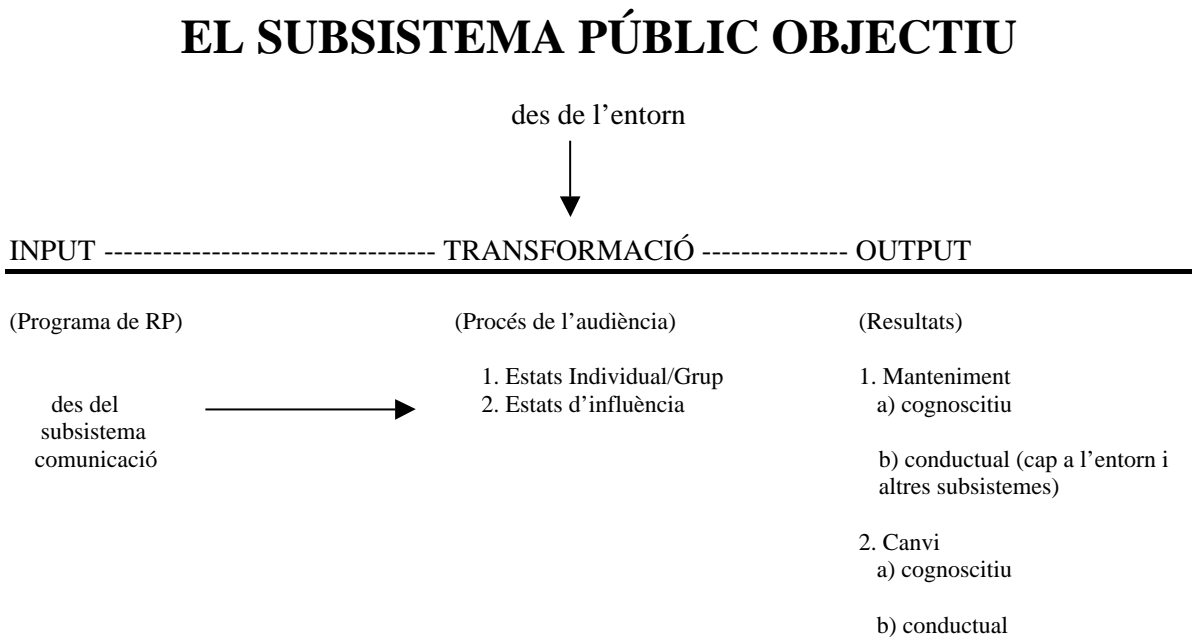
**EL SUBSISTEMA ORGANITZACIONAL**



**Figura 5.5** (Font: adaptat de Long i Hazleton: 1987)



**Figura 5.6** (Font: adaptat de Long i Hazleton: 1987)





**a) El suprasistema entorn.** La seva complexitat descansa en la seva multidimensionalitat interrelacional i interactiva. Les seves dimensions són:

- *Legal/política:* inclou les relacions governamentals en els sentit ampli: afers públics, relacions governamentals i lobbisme.
- *Econòmica:* influencia la disponibilitat de recursos financers, humans, simbòlics i físics, i es tradueix normalment en les relacions públiques financeres.
- *Social:* és el terreny de l'opinió pública; si bé poden considerar-se entorns socials els consumidors, els proveïdors, els líders d'opinió, o grups socials potencialment influents sobre els altres entorns.
- *Competitiva:* es refereix a altres organitzacions, els objectius de les quals són o no compatibles amb els interessos de l'organització.
- *Tecnològica:* consisteix en la disponibilitat d'aparells mecànics o electrònics o sistemes de coneixement per acomplir els objectius de l'organització. La influència que aquesta dimensió té sobre les relacions públiques és perceptible en l'aparició de les noves tecnologies (xarxes com Internet o la mateixa robòtica).

**b) El subsistema organització.** Comprèn un *input* i la seva transformació en *output*, tal com es pot veure en la figura 5.4.

Els *inputs* que provenen de l'entorn interactuen amb l'organització i influeixen el desenvolupament dels objectius, l'estructura, l'adquisició de recursos i la filosofia directiva de l'organització. Per a les relacions públiques, els objectius dirigeixen el comportament i són restrictius en el procés de presa de decisions. El personal de relacions públiques proporciona les eines de gestió dels recursos simbòlics conseqüència de les expectatives del públic que, per la seva banda, s'infereixen abans de la comunicació amb o sobre l'organització. Aquí és on creiem que ambdós professors hi toquen de mig a mig, ja que fan intervenir el concepte d'imatge, tan oblidat per la doctrina nord-americana. En altres paraules, i parafrasejant Long i Hazelton, la imatge de l'organització és un recurs simbòlic, encara que, malauradament, no diferencien entre la imatge física i la pública.

La transformació d'aquests *inputs* es realitza durant el procés de presa de decisions de relacions públiques i inclou un procés de tres estadis: identificació del problema, investigació i anàlisi, i identificació de la solució. La transformació esmentada s'enceta

amb el control i vigilància de l'entorn i de les condicions de l'organització, comparant aquestes variables amb els objectius organitzacionals. La disfunció entre ambdós factors, com hem apuntat, suggereix el problema. La investigació permet recollir, organitzar i interpretar dades i, conseqüentment, *inputs*, en un sentit anàleg al procés de descodificació en la comunicació humana. Es tracta d'un procés continuat. Quant a la identificació de solucions, Long i Hazleton (1987, 10) remarquen que les problemàtiques i solucions de les organitzacions no són inherents a les de les relacions públiques. Només les adscrites directament a la gestió de recursos simbòlics són de la seva responsabilitat. La implementació de les solucions, com a activitat de relacions públiques concretada en una programa o campanya, és un *output* del subsistema organització cap al subsistema comunicació en forma d'objectius de relacions públiques, programes d'actuació i estratègies.

**c) El subsistema comunicació.** Acompleix una important funció entre l'organització i el públic objectiu: la producció (o codificació en termes de comunicació interpersonal) i emissió de missatges. Els missatges elaborats durant aquest cicle esdevenen l'*input* per al subsistema del públic. Així, la comunicació és el resultat inevitable de la producció i tramesa de missatges al públic objectiu (figura 5.5).

La selecció dels mitjans transmissors de missatges està condicionada per factors exògens, per la seva funció envers el públic, el seu contingut, la seva velocitat, el seu control, i el nivell d'implicació del públic. Així, els *outputs* del subsistema comunicació són els missatges de contingut físic<sup>112</sup>, psicològic<sup>113</sup> i social<sup>114</sup>, als quals el públic estarà exposat.

**d) Els subsistema públic objectiu<sup>115</sup>.** Obté els *inputs* de l'entorn i del subsistema comunicació (figura 5.6).

---

<sup>112</sup> Des del punt de vista físic, els missatges són estímuls tangibles que poden ser percebuts.

<sup>113</sup> Les propietats psicològiques del missatge són els significats específics atribuïts pels receptors.

<sup>114</sup> Socialment, el procés individual d'avaluació del missatge pot ser influenciat per tercers de rellevància, com líders d'opinió, la família o grups d'interès.

<sup>115</sup> Els autors empenen el terme *target audience*, la qual cosa és sorprenent en un estudi d'aquest tipus, on seria preferible utilitzar el mot *públic* o, senzillament, *target*.

El públic rep els estímuls del subsistema comunicació i respon avaluant-los. En aquest punt del procés intervenen factors (no necessàriament independents ni perpetus) psicològics, fisiològics, demogràfics i de comportament que permeten explicar les condicions d'influència dels públics.

L'*output* d'aquest subsistema comporta el manteniment, la modificació o l'adaptació entre entorn i organització; i el procés de relacions públiques pot influir tant en les cognicions com en els comportaments. Aquest *output* retorna (*feedback*) als sistemes entorn i organització, amb la corresponent influència sobre les relacions públiques, el procés de les quals es converteix en permanent i dinàmic.

## **5.5. PERFIL CRÍTIC DE LA TEORIA NORD-AMERICANA DE LES RELACIONS PÚBLIQUES**

La inexistència d'una escola doctrinal unitària, com va succeir, com explicarem, a Europa, ens condueix a recapitular i exposar els grans trets característics de la teoria de les relacions públiques als Estats Units.

**a) La teoria general de sistemes com a marc teòric de referència.** El principi bàsic de la teoria de sistemes és que tot el que passa es pot ubicar en un conjunt d'interaccions, és a dir, en un sistema. Els fenòmens de comunicació i llurs actors es troben necessàriament lligats a altres fenòmens comunicatius i a altres actors. No poden existir sols ni comprendre's sols. Analitzar el que passa per entendre-ho és reconstruir els sistemes d'interaccions i atorgar sentit a cadascuna dins del sistema. Analitzar una comunicació del tipus que sigui és, així, tornar-la a situar en un conjunt pertinent d'interaccions que servirà de marc d'interpretació a la combinació de contingut i relació que formen la comunicació. Es tracta, doncs, d'un treball de contextualització que, com apunta Mucchielli (a Mucchielli i Guivarch: 1998, 147) ha d'aconseguir l'aflorament dels "sistemes" de comunicació que tinguin llurs "regles", llurs "posicionaments" explícits i implícits, i també llurs dinàmiques i forces homeostàtiques pròpies. Aquest enfocament idoni per a les relacions públiques ha estat obra dels seus estudiosos nord-americans. Tanmateix, no ha estat exempt de

crítiques<sup>116</sup> que Spicer (1997, 69), pensem que encertadament, considera benvingudes pel fet de suposar la maduresa de l'estudi de les relacions públiques com a disciplina i, continua aquest autor, "semblen suggerir que almenys una funció de les relacions públiques hauria de ser permetre a l'organització ser menys autònoma i estar més interconnectada amb els seus entorns".

**b) La concepció empresarial de les relacions públiques.** Les crítiques indicades no han fet referència al reduccionisme que implica una visió estrictament empresarial de les relacions públiques. Són pocs els autors nord-americans que estudien el paper de l'individu com a subjecte actiu, com a emissor de la comunicació en el procés de les relacions públiques. Al nostre entendre, equivocadament, ja que la persona natural pot ser-ne perfectament l'emissor en alguns casos (penseu en l'exemple dels líders polítics o de la resta de personatges públics). No ens estem referint al professional que, lògicament, actuant en nom propi o en representació d'altri, és persona natural, sinó a la font de la comunicació. Així, per exemple, professors de renom com Wilcox, Ault i Agee (1997), autors d'un dels principals manuals de la disciplina, en un capítol dedicat a la funció de l'individu en les relacions públiques, només tracten de les característiques professionals. Ni Grunig i Hunt (1984), ni Cutlip i Center (1985), per citar les obres cabdals de la literatura, no enfoquen en cap moment la qüestió. Aquest és un mal comú als estudiosos, fins al punt que una doctrina com l'europea ofereix una visió empresarial, malgrat estar basada en aspectes antropològics. Finalment, una de les conseqüències d'aquesta òptica organitzacional és la ignorància de la qual són víctimes les relacions públiques per part dels científics de la comunicació social; la qual cosa no deixa de ser sorprenent pel fet que Walter Lippmann, considerat el creador de la recerca en comunicació de masses (Saperas: 1992a, 156-160), va ser el primer a establir els fonaments de la futura disciplina<sup>117</sup>, sense que les introduccions de Bernays aconseguissin encetar una línia d'investigació paral·lela o integrada en la de la comunicació de masses.

---

<sup>116</sup> Crítiques derivades del normativisme característic del model simètric bidireccional de Grunig i Hunt (1984) que hem vist a l'inici d'aquest capítol.

**c) Empirisme.** Malgrat que Solano (1995, 56) el consideri estèril, l'empirisme no ha de considerar-se un element negatiu. Ha estat una de les característiques dels estudis de la sociologia de la comunicació als Estats Units. Tanmateix, així com la recerca sobre l'opinió pública va conjugar una visió empírica amb una de sociopsicològica que “repercutiren òbviament en la teoria, per tal com implicaren el desplaçament de l'opinió pública de l'àmbit de la teoria política a l'àmbit de la psicologia social i de la sociologia” (Badia: 1992, 47-48); no succeeix el mateix amb les relacions públiques. En efecte, si és considerada com una disciplina lligada a la direcció i gestió de les organitzacions, resulta si més no sorprenent que les obres principals d'aquest tema no acostumin a fer-ne referència. Des d'una òptica diferent, si ens atenem a les tres vies d'accés a la sociologia de la comunicació de masses exposades per Saperas (1992a, 155-232), l'interaccionisme simbòlic, el funcionalisme i la teoria crítica, no han estat, amb alguna excepció (per exemple, Gordon: 1997), marc de referència directa en l'elaboració d'un cos teòric. Aquest empirisme ha generat disfuncions metodològiques que podríem qualificar d'inacceptables, com és el cas del treball de Pavlik (1987) basat en més de 300 treballs d'investigació, la majoria quantitativs, on, després d'explicar els defectes importants que tenen per a la recerca les enquestes per correu respecte del nombre i exactitud de les contestes obtingudes, fonamenta l'exposició de la seva monografia en resultats obtinguts en un 80 % dels casos a través d'aquesta tècnica d'investigació.

**d) La persuasió i la imatge com a elements a extingir.** Una de les conseqüències de la manca d'uns canals d'accés a una dimensió científica de les relacions públiques és al nostre entendre una certa frivolitat a l'hora de defugir de certs conceptes inherents a l'estructura de la disciplina. Entre ells l'element persuasiu, doctrina encapçalada com hem vist per Grunig, i la imatge pública de l'emissor com a efecte de les accions de relacions públiques, de la qual hem parlat al referir-nos a Bernays, per a qui la imatge és un concepte que cal eliminar de la terminologia de la professió. Valguin com a paradigma les següents paraules de Cutlip (1991, 51): “L'lo el mot imatge i Kotler<sup>118</sup> és un devot de la imatge: diu

---

<sup>117</sup> Fins al punt que la seva obra *Public Opinion* (1922) pot ser considerada el primer manual de relacions públiques modernes (altres pensen que va ser *El Príncipe* de Maquiavel; vegeu Muñoz-Alonso i altri: 1990, 28).

<sup>118</sup> Philip Kotler és el més mundialment prestigiós i conegut erudit del màrqueting.

als seus lectors i audiències que 'imatge és el conjunt de creences, idees i impressions que una persona té d'un objecte'. El meu *Webster's* em diu que una 'imatge és una reproducció o imitació d'una persona o cosa'. Si Kotler coneix el llatí, potser sabria que imatge deriva de *imitari*: imitació. Nosaltres, els relacions públiques, hem d'estar preocupats pel següent bon mot pasat de moda: *reputació*; no imatge". Un discerniment estructural de les relacions públiques no pot prescindir de la intencionalitat persuasiva, ni ignorar una conseqüència racional i sistemàtica de l'ús de la comunicació (simètrica o asimètrica) com és la imatge pública de l'emissor conseqüència de la percepció d'aquest pel receptor.

**e) Rellevància nul·la de la creació d'esdeveniments i atenció secundària al paper de les relacions públiques en la comunicació pública.** Del punt anterior es deriva que els autors nord-americans no hagin posat l'accent en la creació i organització d'esdeveniments per cridar l'atenció dels mitjans i generar una presència mediàtica de l'organització. La qüestió és obvia no només perquè aquests esdeveniments es mouen exclusivament per criteris d'imatge social o pública projectada a través dels mitjans de comunicació social. La creació d'esdeveniments es troba en el nucli mateix de la història de la *publicity*,<sup>119</sup> la configura i ha donat lloc, com veurem, a l'aparició d'una nova terminologia despectiva amb que la societat nord-americana coneix els professionals de la nostra disciplina: els *spin doctors*.<sup>120</sup> En la seva qualitat de model desencadenador de la percepció pública negativa de la professió, les activitats que el conformen no han estat gens tractades. Aquesta renúncia als models que representen el que la mateixa doctrina ha anomenat *relacions públiques artesanes*<sup>121</sup> (*craft public relations*), el d'agent de premsa i el d'informació pública, també ha relegat a segon pla l'interès per l'anàlisi de les relacions públiques en els organismes públics.

**f) La concepció estructural de les relacions públiques.** No obstant l'exposat, la doctrina de les relacions públiques als Estats Units, a partir dels seus primers exegetes, les

---

<sup>119</sup> P.T. Barnum va implantar la *publicity* per donar a conèixer el seu circ com a esdeveniment.

<sup>120</sup> Especialment en l'àmbit de l'assessorament en comunicació política.

<sup>121</sup> Per a Larissa i James Grunig, en la pràctica artesana de les relacions públiques els professionals creuen que la seva tasca consisteix exclusivament en l'aplicació de tècniques de comunicació, és a dir col·locar *publicity* o informació en els mass mitjans o en altres canals de comunicació (a Grunig: 1992, 312). En la mateixa línia, vegeu Murphy (1991) i Leichty i Springston (1993).

ha concebudes com una disciplina i no com unes simples tècniques de comunicació. I n'ha reclamat l'estatut epistemològic. Tanmateix, això no vol dir, com ha estat dit, que els estudiosos del *management* les hagin percebudes com a tal. Ans el contrari. Els principals autors del màrqueting les segueixen considerant com a eines per als objectius comercials de les organitzacions (que en una estratègia comercial ho són; no ho podem negar) sense aturar-se a observar-les des de la seva dimensió estructural. En conseqüència, lamentablement, aquesta estructuralització és proposada únicament pels propis estudiosos de les relacions públiques, i no pels científics de la comunicació ni pels de la direcció i gestió empresarial. Segurament hi han influït les connotacions pejoratives del terme. Afortunadament, però, al nostre entendre el nombre creixent d'aproximacions teòriques recolza la idea que les relacions públiques gaudeixen irrefutablement d'un estatut epistemològic.

**g) L'aplicació de la investigació sociològica.** Als Estats Units, els teòrics de les relacions públiques han destacat sempre el paper dels mètodes i tècniques d'investigació pròpies de la sociologia en els programes i estratègies comunicatius. Els autors més representatius són Lerbinger (1977), Pavlik (1987), Brody i Stone (1989), Broom i Dozier (1990) i Mickey (1995) encara que tots els investigadors estudiats aquí i la doctrina global n'han destacat el paper fonamental. A banda de la recerca sobre els públics, darrerament s'han començat a aplicar tècniques prospectives singulars sobretot en el camp de la prevenció de crisis empresarials, com assenyalarem en tractar la figura de l'*issues management*. La investigació sobre aquest aspecte ha estat la que més repercussió ha obtingut entre els estudiosos de la comunicació de masses, com ara Wimmer i Dominick (1996) o Hiebert (1988), essent el treball de Lerbinger el més influent. Aquest autor estableix quatre sistemes d'investigació concretats majoritàriament en auditories que han esdevingut clàssics:

- El seguiment (vigilància i control) de l'entorn, centrat en l'opinió pública;
- l'auditoria de relacions públiques, que avalua la posició d'una organització amb els seus principals públics;

- l'auditoria de comunicació, que avalua les activitats comunicatives de l'organització, i
- l'auditoria social, amb la finalitat d'analitzar l'actuació de l'organització com a ciutadà corporatiu.

**h) Les fronteres conceptuais entre màrqueting, publicitat, propaganda i relacions públiques.** Malgrat que tots els estudiosos reconeixen les relacions existents entre aquestes activitats, els teòrics i pragmàtics nord-americans han escatit clarament les seves diferències, amb la peculiaritat d'haver-ho fet des d'una perspectiva estructural recolzada en l'element "públic". Dit altrament, no s'han aturat a contemplar exclusivament els objectius i els efectes de les relacions públiques com a únics criteris de diferenciació, sinó que, com serà assenyalat, el concepte nuclear de públic ha estat l'eix de la separació.

**i) Univocitat.** Que la situació actual de la doctrina nord-americana demostra per si sola l'estatut epistemològic de les relacions públiques, és evident. Tanmateix, no podem passar per alt una certa univocitat, en el sentit que la gran majoria de projectes de recerca s'atenen a la doctrina, molt important però no unívoca, de James E. Grunig. Aquesta omnipresència no ha d'entendre's exclusivament com un punt feble de la mateixa. Ans el contrari, les investigacions dels científics demostren la vigència de les consideracions del professor de Maryland i en suposen el desenrotllament necessari per refermar-les o adequar-les. Tanmateix, dóna la sensació que s'hagi dit tot en el camp de les relacions públiques, amb l'agreujant que aquest fet es produeix en el país amb més tradició teòrica i professional. Denota una certa feblesa de l'objecte d'estudi. Potser pequem de catastrofistes i oblidem que la nostra disciplina té poc més d'un segle d'existència. I som conscients que les teories de Grunig, algunes d'elles vitals (com la situacional dels públics<sup>122</sup>) presideixen tot aquest estudi. Però també és cert que la teoria grunigiana és, en determinats sectors, víctima d'ella mateixa. El menyspreu als models asimètrics unidireccionals ha sumit en l'oblit indagador parcel·les com la creació d'esdeveniments o la *publicity* com a formes específiques de relacions amb els mitjà i una de les pràctiques més esteses dels professionals. La teoria no pot girar l'esquena a l'exercici professional. Però, a més a més,

---

<sup>122</sup> Que, repetim, serà abastada profusament en aquestes pàgines.



hom ha de recordar que la *publicity* és l'embrió de les relacions públiques. No obstant això, nous enfocaments broten de la mà d'altres estudiosos afins a Grunig però amb una visió menys reduccionista, com ho demostren les aportacions que des de la perspectiva retòrica han fet, com veurem, Toth i Heath (1992). Que quedi clar, però, que les relacions públiques contemporànies seran sempre deutores de Grunig. I no pensem que haguem de lamentar-nos per aquest fet.

**j) Infantesa.** Es deriva de l'anterior i significa que la doctrina nord-americana és encara principiant. Per exemple, respecte de la teoria situacional, aquesta no s'ha aplicat encara als diferents públics que componen el variat entorn de les organitzacions. No sabem si funciona igual respecte dels mitjans de comunicació com dels consumidors, per exemple. S'han estudiat més els models, que no pas altres línies de pensament més suculentos, acadèmicament parlant. Encara avui predomina la visió de les relacions públiques en sectors especialitzats, com es pot observar en les parts especials dels principals llibres de text sobre la disciplina (Grunig i Hunt: 1984; Cutlip i altri: 1999; Wilcox i altri: 1999; entre d'altres), més que l'enfocament de les relacions públiques en funció dels públics, no del sector al qual pertanyen les organitzacions. Podria ser que no hi hagués tanta diferència d'una perspectiva d'anàlisi a l'altra. No ho sabem. En principi, una cosa és clara, la segmentació de públics no té equivalent en la sectorialització de les organitzacions. Per tant, la hipòtesi és que una cosa són els diferents públics i una altra són les diferents organitzacions depenent del sector d'activitat en el què desenvolupen el seu negoci. Semblantment passa amb fenòmens crucials per a l'estudi profund i curós de la disciplina, com ara les relacions. No ha estat fins a principis de l'any 2000 que s'ha publicat el primer llibre que recull un seguit de treballs de recerca que subratllen les relacions públiques com a gestió de les relacions; quant l'establiment i manteniment de relacions (és a dir, la seva gestió) conforma l'objecte de la disciplina.

**k) Poca atenció a la comunicació política.** No podem estar-nos de mencionar aquesta desaprovació en el marc del tema que conforma aquestes pàgines. Les quals, tot sigui dit, no gaudirien de l'originalitat que requereix el procediment acadèmic doctoral si el pensament nord-americà de les relacions públiques hagués prestat l'atenció que aquestes es

mereixen en el sistema de comunicació política. Malgrat alguna excepció, com la de Kraft, Rosenbloom i Hendricks ( a Lesly: 1997, 651-663) i alguna altra que citarem a la cinquena part d'aquesta tesi, és difícil trobar articles, per no dir llibres, no ja sobre les relacions públiques polítiques, sinó sobre el paper i la funció de les relacions públiques i de les seves tècniques en la comunicació política actual. Tot plegat no deixa de ser sorprenent quant, com explicarem, els models actuals de campanyes de comunicació electoral van ser dissenyats a principis de segle per professionals que es feien dir *relacions públiques*.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> De fet, aquesta poca atenció a la comunicació política no és més que una conseqüència de la infantesa denunciada en el punt anterior. S'ha experimentat poc en el camp polític, on, com veurem, es poden validar i també refutar moltes teories i idees aparegudes a la llum dels pensaments de Grunig. Pensem, per exemple, en la teoria dels vincles de les organitzacions plantejada per Grunig i Hunt (1984, 139-143) i que serveix de base per a la teoria situacional, que no funciona a organitzacions com els partits polítics.

## CAPÍTOL 6

### LA DOCTRINA EUROPEA: L'ESCOLA DE PARÍS I L'ENFOCAMENT ANTROPOLÒGIC DE LES RELACIONS PÚBLIQUES

A diferència de la teoria nord-americana, la doctrina europea de les relacions públiques està formada per un corpus teòric extremadament uniforme i homogeni que la converteix en l'única genuïna escola doctrinal de la història d'aquesta disciplina. Es pot concentrar en els postulats establerts pel seu fundador Lucien Matrat, que han estat seguits pels seus deixebles pràcticament al peu de la lletra i sense cap aportació nova. Això no vol dir que no estigui influenciada per autors dels Estats Units, ja que alguns dels aspectes destacats per Bernays, Cutlip, Center, Canfield, Moore i Lesly hi són presents.<sup>124</sup> Tanmateix, es tracta d'un cos doctrinal en absolut empíric, puix que a diferència del nord-americà, no es basa en cap recerca de caire científic. És una teoria normativa.

Es caracteritza, al nostre parer, per dos trets fonamentals, un de caire temporal i l'altre de caire espacial:

- a) El primer fa referència al fet que es tracta d'una doctrina molt concentrada en el temps (el primer quinquenni dels anys setanta), a causa principalment a que es fonamenta en un text concret: la conferència que pronuncià l'aleshores president del Centre Européen des Relations Publiques (CERP)<sup>125</sup>, Lucien Matrat, a l'Institut de Sociologia de la Universitat de Brussel·les el 8 d'abril de 1970, i que després va ser desenvolupada per altres membres de la CERP dedicats a

---

<sup>124</sup> Al contrari, els autors nord-americans, en les investigacions i treballs coetanis i posteriors als textos de Matrat, Ugeux o Van Bol, no citen mai aquestes obres. Aquesta ignorància és poc comprensible des del punt de vista corporatiu, ja que està, per exemple, demostrada la presència de Matrat en l'elaboració del codi ètic de la International Public Relations Association, de la qual formaven part els principals erudits nord-americans.

<sup>125</sup> Sobre els orígens de la CERP i de l'associacionisme europeu en general, vegeu Lougovoy i Linon (1983, 443-455).

l'ensenyament, en concret William Ugeux (1973) i Phillipe A. Boiry (1989/1998). Aquest opuscle reflecteix l'evolució dels treballs de l'esmentada associació europea, amb especial consideració a la dimensió ètica de les relacions públiques.

- b) La segona característica, derivada de l'anterior i també compartida per la teoria nord-americana, és la seva ubicació a l'àmbit dels països francòfons i molt concretament a França, tenint un magre expandiment fora d'aquest país si no és en el treball de personalitats vinculades a la CERP com el català August Ferrer, president d'honor de l'esmentada associació<sup>126</sup>, o el belga Jean-Marie Van Bol, també membre actiu i antic president (vegeu Van Bol: 1983).<sup>127</sup>

L'arrel de l'anomenada *doctrina europea de les relacions públiques*<sup>128</sup> la trobem en la implantació de la professió a França. Com ens explica Huisman (1981, 17-21), va ser amb l'arribada de les tropes nord-americanes durant la segona guerra mundial que les relacions públiques s'instauren a Europa. Aquestes tropes comptaven amb oficials encarregats de les relacions amb la premsa i d'altres encarregats de les relacions amb la població civil (anomenats oficials de relacions públiques)<sup>129</sup>.

No obstant, l'aplicació del Pla Marshall va dinamitzar realment el desenvolupament de la nostra disciplina, ja que un grup d'empresaris francesos es desplaçaren als Estats Units en les anomenades *missions de productivitat* i hi descobriren les relacions públiques com a professió. D'aquesta manera, Jean Choppin de Janvry, de retorn d'una d'aquestes missions, va crear l'any 1946 el primer departament de relacions públiques a la companyia Esso Standard. Aquest fet va ser seguit per altres empreses petrolieres, com Shell i

---

<sup>126</sup> Ferrer va morir el març de 2001.

<sup>127</sup> Els congressos anuals de la CERP van servir de fòrum de debat i font d'elaboració i desenvolupament d'aquest cos ideològic.

<sup>128</sup> El terme *doctrina europea de les relacions públiques* és utilitzat per primera vegada en un text analític per Matrat (1970, 49) i posteriorment conforma el títol d'un article publicat a la revista *Estudios de Comunicación Social y Relaciones Públicas* (núm. 1: gener de 1975).

<sup>129</sup> Abans de la guerra existien, però, certes iniciatives aïllades, com la de l'empresa Renault, que des de 1937 comptava entre el seu personal amb un "enginyer social" encarregat de les relacions amb el personal. Altres empreses com Péchyney publicaven informacions financeres molt detallades dirigides als accionistes o al públic en general (Huisman: 1981, 18).

Caltex<sup>130</sup>. Aquell mateix any es creen les primeres agències a Holanda. Posteriorment se n'instal·laren al Regne Unit (1948), Noruega (1949), Itàlia, Bèlgica, Suècia, Finlàndia (aquestes al 1950).

Entre els responsables de relacions públiques de les petrolieres es trobava Lucien Matrat, a l'empresa Caltex<sup>131</sup>. Matrat, autor de la doctrina europea, va establir-ne els principis, com hem fet notar, en una conferència a l'Institut de Sociologie de la Universitat de Brussel·les el 8 d'abril de 1970<sup>132</sup>, quan era el president del Centre Européen des Relations Publiques (CERP) - posteriorment Confédération Européenne des Relations Publiques - primera associació a nivell europeu de professionals i investigadors de la disciplina, que es va fundar el 8 de maig de 1959 a Orléans (entre d'altres per ell mateix) i que l'any 1965 va aprovar el Codi d'ètica internacional de les relacions públiques, anomenat *Codi d'Atenes*, on la participació de Matrat va ser decisiva i que reflecteix l'esperit últim de la teoria europea: la dimensió ètica de les relacions públiques. Les línies que segueixen resumeixen la teoria de Matrat tal com la va exposar en les dues obres cabdals de la teoria que ara estudiem (1970, 27-56; 1975, 29-32).

El contingut de la doctrina europea descansa en els següents criteris<sup>133</sup>:

- a) els fonaments antropològics de les relacions públiques,
- b) la dimensió empresarial de les relacions públiques, i
- c) el concepte de confiança com a element substancial del model de les relacions públiques.

---

<sup>130</sup> El fet que les empreses petrolieres fossin les primeres a utilitzar les relacions públiques ja es va produir a principis del segle XX als Estats Units. La raó va ser l'onada de nacionalitzacions posterior a la segona guerra mundial (ferrocarrils, electricitat, gas, etc.) que va fer sentir-se amenaçades a les petrolieres. Davant aquesta amenaça, es van esforçar per donar-se a conèixer al públic i explicar llur política i llurs objectius (Huisman: 1981, 18).

<sup>131</sup> Als anys setanta, Matrat va ser director de relacions externes d'Elf.

<sup>132</sup> Aquesta conferència va ser publicada (Matrat: 1970).

## 6.1. ELS FONAMENTS ANTROPOLÒGICS DE LES RELACIONS PÚBLIQUES

Per a l'Escola de Paris, l'empresa viu i es desenvolupa a l'interior d'un "plasma" constituït pel conjunt dels públics dels quals rep les aportacions necessàries per a la seva subsistència: 1) aportació d'idees; 2) aportació de treball; 3) aportació de capital, i 4) aportació d'autoritacions. Apunta Ferrer<sup>134</sup> (1993, 15) que encara que l'empresa no pot viure sense aquestes aportacions, els grups d'individus que aporten idees, treball, capital i autoritzacions no són l'empresa. Ells poden canviar i l'organització, segueix l'autor. Però és evident que aquesta depèn dels seus públics, interns i externs. Per tant, existeix una noció de dependència de l'empresa respecte als seus públics per aconseguir la realització dels seus objectius. Aquesta dependència exigeix comunicació i, consegüentment, una política de relacions públiques adequada a l'esquema esmentat.

Tanmateix, els dos actors estan constituïts per individus (homes i dones), per éssers humans, i per tant l'objectiu final de l'empresa ha de ser l'home. En la societat actual ens trobem amb tres tipus d'home: 1) l'home productor<sup>135</sup>; 2) l'home consumidor<sup>136</sup>, i 3) l'home social.

Les relacions públiques s'interessen per l'home social. Constitueix llur raó de ser, llur fonament antropològic i social. L'home social es caracteritza per crear i adequar les seves opinions, els seus judicis i les seves relacions, tendint a crear un clima i aconseguir un comportament favorable al desenvolupament de les organitzacions en la societat, en el seu entorn (Matrat: 1975, 29; Ferrer: 1993, 16). També es caracteritza per la naturalesa de les seves relacions (és pare, fill, alumne, professor, elector, diputat, obrer, cap, etc.), que el defineixen respecte de la resta del grup o de la societat, i per la qualitat de les seves relacions (pot orientar, boicotejar, crear confiança, desconfiança, ser afectiu o negatiu, etc.), que el fan incidir en el comportament individual i/o col·lectiu. L'home ha de satisfer certes

---

<sup>133</sup> Malgrat que la doctrina de Matrat es troba glossada en la seva conferència de 1970, qui l'ha realment desenvolupat ha estat Boiry (1998).

<sup>134</sup> August Ferrer és el principal representant de la doctrina europea al nostre país.

<sup>135</sup> L'home productor es caracteritza per oferir una quantitat i qualitat de treball, l'objectiu de la qual és portar a l'individu a produir més, més ràpid i millor (Ferrer: 1993, 16).

necessitats elementals a fi de sobreviure i, des de que existeixen les societats, coneix també necessitats no biològiques tant importants i no menys urgents i exigents que les necessitats elementals. És en aquest punt on la doctrina europea distingeix entre les necessitats de tipus *haver de* (haver d'alimentar-se, haver de vestir-se, haver d'habitar, etc.) i les de tipus *ser* (ser informat, ser considerat, ser respectat, ser comparat a, etc.).

A partir de l'exposat, aquesta visió antropològica i humanística distingeix, atenint-se a les necessitats, tres personatges en l'home social: 1) la persona; 2) el col·laborador (*partenaire*)<sup>137</sup>, i 3) el fabricant d'opinió. Cadascun amb una necessitat pròpia: 1) la persona es distingeix pel seu desig de dignitat; 2) el col·laborador es caracteritza pel seu desig de participació responsable i solidària, i 3) el fabricant d'opinió s'identifica per la necessitat d'informació i el seu desig de comunicació assimilable, rigorosa i comprensible.

La importància de la doctrina europea rau precisament en la consideració de la persona des de l'òptica de les relacions públiques, en el sentit que satisfer la dignitat de la persona no és tasca pròpia d'una tècnica concreta, sinó d'una moral elemental (Matrat: 1975, 30). Tractar l'altre com a persona es tractar-lo com el nostre igual al nivell de la dignitat i prohibir-nos, respecte d'altri, tot acte o paraula que jutjaríem susceptible d'atemptar a la nostra pròpia dignitat.

En aquest punt es troba el principal pilar de la teoria europea de les relacions públiques traduïda en el Codi d'Atenes. Podem dir, seguint a Boiry (1998, 44), que els considerants que serveixen de preàmbul al citat codi deontològic resumeixen la majoria d'idees de la doctrina estudiada:

CONSIDERANT que tots el països membres de l'Organització de les Nacions Unides han acceptat respectar la seva Carta proclamant "la seva fe en els drets fonamentals de l'home, en la dignitat i el valor de la persona humana..." i que, per aquest motiu, així

---

<sup>136</sup> L'home consumidor es caracteritza per realitzar una quantitat i qualitat de compres i consums, amb l'objectiu d'adaptar la màxima quantitat de productes a les seves necessitats (Ferrer: 1993, 16).

com per la naturalesa mateixa de la seva professió, els practicants de les relacions públiques d'aquests països han de comprometre's a conèixer i respectar els principis continguts en aquesta Carta;

CONSIDERANT que l'home, a més a més dels seus "drets", té unes necessitats que no solament són d'ordre físic o material, sinó també d'ordre intel·lectual, moral i social, i que l'home pot realment gaudir dels seus drets en la mesura en què aquestes necessitats - en allò que tenen d'essencial - són satisfetes;

CONSIDERANT que els professionals de les relacions públiques poden, en l'exercici de la seva professió, segons la manera d'exercir-les, contribuir àmpliament a satisfer aquestes necessitats intel·lectuals, morals i socials dels homes;

CONSIDERANT, finalment, que la utilització de les tècniques que permeten entrar en contacte simultàniament amb milions d'individus, atorga als professionals de les relacions públiques un poder que ha de limitar-se per al respecte a una estricta moral;

Per totes aquestes raons, les associacions de relacions públiques sotasignants DECLAREN: que adopten com a carta moral els principis del Codi d'Ètica exposats a continuació i que tota violació d'aquest Codi per algun dels seus membres en l'exercici de la seva professió i quan sigui provada davant la Junta, serà considerada com a falta greu, i comportarà una sanció immediata.

La influència del Codi d'Atenes i, indirectament, de les aportacions de Matrat no es va centrar en l'àmbit de l'Europa occidental, ans el contrari: els codis d'ètica han estat pràcticament l'únic instrument regulador de l'exercici de les relacions públiques, dels quals s'han dotat les principals associacions professionals, tant nacionals com internacionals<sup>138</sup>.

Quant a l'home social considerat com a col·laborador, Matrat (1970, 33; 1975, 30) considera que les relacions públiques a l'empresa han de contribuir a reunir les condicions que fan que cada *partenaire* se senti, emprant un símil lúdic:

---

<sup>137</sup> Tot i que en l'edició castellana del llibre de Boiry s'ha traduït *partenaire* per soci (Boiry: 1998, 47), considerem més adient el terme *col·laborador*, perquè té una dimensió més humana i menys economicista que el primer.

<sup>138</sup> Totes les associacions professionals de relacions públiques s'han dotat d'un codi deontològic.



- a) *concernit* pel “joc” de l’empresa, perquè sap situar la seva participació en aquest joc;
- b) *responsable* de les “cartes” que juga, perquè té la iniciativa que obliga a sospesar el pro i el contra de les seves decisions;
- c) *solidari* amb els altres col·laboradors, ja que té el sentiment de formar part d’un equip i percep el lligams d’interdependència que existeixen entre ell i aquest equip, i
- d) *considerat* pels altres col·laboradors, ja que sap que els seus esforços són apreciats i que sent al seu voltant la confiança necessària per ser plenament ell mateix.

El paper de la comunicació i de la informació en la satisfacció d’aquests quatre objectius serà fonamental, i constituirà el segon element rellevant d’aquesta doctrina: la consideració plena de les relacions públiques com una ciència de la comunicació, ja que, parafrasejant a Matrat (1970, 30), disciplina social fundada sobre el respecte d’una ètica rigorosa, les relacions públiques són també una ciència de la comunicació que permet abordar els problemes de l’empresa sota la llum d’un nou dia més conforme a les seves realitats socio-econòmiques.

Finalment, l’home social no intercanvia només treball amb diners, com ho fa l’home productor, o diners amb productes, com ho fa l’home consumidor. L’home social intercanvia opinions, judicis, idees. L’home social només exercirà amb un mínim d’objectivitat la funció de “fabricant d’opinió” si rep les informacions que li permetin conèixer, comprendre, jutjar, expressar-se i comunicar (Matrat: 1975, 31).

Som del criteri que aquesta darrera asseveració incideix en un punt clau i molt poc estudiat: el del diàleg social com a fonament sociològic de les relacions públiques. Des d’aquesta perspectiva considerem molt aclaridores les paraules de Solano (1995, 51) quan assenyala que l’evolució històrica de les relacions públiques es realitzà en una sèrie de fases que corresponien amb el reconeixement d’un conjunt de drets fonamentals de la societat, el primer dels quals és el dret a la informació: la societat, el “públic”, té el dret d’estar

informada de quantes activitats l'afectin o puguin afectar-la<sup>139</sup>. Accedim de ple així en una altra de les qüestions rellevants a l'hora d'estudiar les relacions públiques: la de la responsabilitat social, ja que, com diu Ugeux (1973, 28), una preocupació de relacions públiques és una preocupació constant, una mena de resposta dels responsables socials a les necessitats de participació de llur entorn perquè, al seu primer estadi, aquesta necessitat s'expressa interrogativament, en forma de curiositat social, i desemboca en judicis que, malgrat ésser succints, no n'exclouen la gravetat.

## 6.2. LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL

Tot i el seu fonament antropològic i humanístic, la doctrina europea no s'escapa a atorgar una perspectiva empresarial a les relacions públiques. Diem "no s'escapa" en el sentit comparatiu amb la resta de doctrines indicades. La dimensió antropològica només abasta el receptor.

En efecte, l'obra fonamental de Matrat, en la qual es basa tota la doctrina, es titula *Relations publiques et management*, i en ella deixa molt clar que les relacions públiques formen part de les ESTRATÈGIES utilitzades pel *MANAGEMENT*<sup>140</sup> per respondre a les expectatives i actuar sobre les motivacions dels públics, els comportaments, judicis i opinions dels quals poden influenciar la marxa o el desenvolupament de l'empresa (Matrat: 1970, 27). En la mateixa perspectiva, Ferrer (1993, 18) les considera com un estil de *management* que produeix una concepció filosòfica del rol de l'empresa, supeditada a la presa de consciència de les realitats socioeconòmiques i, a la vegada, com una política de *management* basada en la relació comunicació/concertació/delegació/responsabilització. Sota aquesta concepció i atenint-se al marc teòric de Matrat, Ferrer (1993, 19) ens ofereix el següent model:

---

<sup>139</sup> Aquest autor continua manifestant que l'evolució del contingut implícit del dret social a la informació el va portar a configurar-se com un "dret a la participació": la societat s'informa per poder pronunciar-se sobre el contingut d'aquesta informació, un cop efectuat el judici de valor corresponent (Solano, 1995, 51). No estem lluny de la satisfacció del desig de participació de l'home social com a col·laborador descrita per Matrat.

**Quadre 6.1.** (Font: Ferrer: 1993, 19)

Els membres de l'escola de París no contempen l'aplicació de les relacions públiques a qualsevol tipus de forma d'administració de les organitzacions, sinó que consideren que la seva adequació només es troba en el sistema més complet de direcció, l'anomenat *direcció participativa per objectius* (Matrat: 1970, 37-49).<sup>141</sup> Nodrit d'aportacions del camp de la psicologia social, aquest sistema de direcció espera del personal de l'organització que fixi ell mateix els objectius a aconseguir, per tal d'augmentar les seves motivacions i d'aquesta manera respondre millor a les necessitats de l'empresa (Migani: 1993, 75). La direcció participativa per objectius atorga a cadascun una gran autonomia en l'elaboració d'aquests objectius.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> La utilització de majúscules és de Matrat.

<sup>141</sup> Forma directiva de les organitzacions que analitzem en el capítol 12.

<sup>142</sup> Aquesta teoria és la raó per la qual la majoria dels autors que estudiem hagin considerat el projecte d'empresa com una de les eines bàsiques de les relacions públiques (Boiry: 1998, 61-68; Ferrer: 1993, 95-104). Hi tornarem més endavant.

Arribats a aquest punt, discrepem de García Nieto (1997, 95) quan, en un estudi sobre el concepte actual de relacions públiques, afirma que a partir dels anys vuitanta els teòrics més avançats de les relacions públiques donen solució a la qüestió de la unificació de criteris a l'hora de identificar la naturalesa de les relacions públiques, aspecte aquest que, segons, l'autora s'havia diluït en l'anterior dècada; tendència que es tradueix a considerar les relacions públiques com una filosofia, política o funció gerencial. Com pot ser comprovat, aquesta asseveració és totalment contradictòria amb l'existència d'una doctrina europea nascuda precisament a principis de la dècada anterior als anys vuitanta i que començava conceptuant les relacions públiques (en la que podríem considerar definició "oficial" dels analistes francesos) com "una política de direcció de l'empresa" (Ugeux: 1973, 32; Lougovoy i Huisman: 1981, 50).

### **6.3. LA CONFIANÇA: ELEMENT INTEGRADOR DE LA TEORIA EUROPEA**

Els investigadors de les relacions públiques han utilitzat certs axiomes per definir-los. El més famós ha estat el de "fer-ho bé i fer-ho saber"<sup>143</sup>. La doctrina europea no ha estat aliena al fet i ha definit les relacions públiques com l'"estratègia de la confiança".

Per a Matrat (1970, 27) adoptar una política de relacions públiques és, en primer lloc, acceptar de conciliar l'interès de l'empresa i l'interès d'aquells de qui depèn el seu creixement. Practicar una política de relacions públiques és, tot seguit (i només tot seguit) endegar una política de comunicació capaç d'establir i mantenir relacions de confiança amb el conjunt de públics de l'empresa. Aquesta és, segons l'estudiós, la clau que diferencia les relacions públiques de la publicitat i de la propaganda, del moment que la publicitat és l'estratègia del desig que motiva la demanda d'un producte o servei; la propaganda és la estratègia del condicionament que substitueix les accions reflexives per actes reflexos, i les relacions públiques són l'estratègia de la confiança que atorga a la comunicació la seva

---

<sup>143</sup> Noguero (1995, 46) entén que la naturalesa de les relacions públiques radica en l'anàlisi, estudi i desenvolupament permanent de la seva "màxima filosòfal": fer-ho bé i fer-ho saber. Revilla (1970) va titular un estudi de les relacions públiques "*Hacerlo bien y hacerlo saber*". El caràcter disciplinari de les relacions públiques ens porta a no reduir-la a un simple aforisme que denota, segons el nostre parer, poc rigor científic.

autenticitat (Matrat: 1970, 28; Boiry: 1998, 33-38; Ferrer: 1993, 17). Per la nostra banda, assenyalarem que malgrat que són múltiples els criteris diferenciadors entre les tres disciplines; aquesta, per si sola, seria suficient per acabar amb el confusionisme existent al respecte.

Reincidim en subratllar la importància de les idees del teòric francès, ja que emmarquem el nostre objecte d'estudi des de la perspectiva conflictiva que comporta la presència d'interessos divergents a conciliar. Aquesta és la postura que defensem més aferrissadament i que reflectim en la nostra aportació conceptual del capítol 14.

El concepte de confiança<sup>144</sup> incideix en la dimensió psicològica i social de les relacions públiques. Per a l'home, observa Matrat (1970, 28), les seves relacions són les arrels mitjançant les quals s'integra al grup. Si són bones, és a dir de confiança, s'integra bé i és per elles que obté l'afectivitat necessària. Per a l'empresa, la qualitat de les relacions que s'estableixen determinen la seva cohesió i, per consegüent, la seva efectivitat. D'altra banda, de la qualitat de les relacions entre l'empresa i el seu entorn en dependrà el seu correcte desenvolupament. L'organització no pot viure ni prosperar sense la confiança del seu entorn, del seu públic. Per tant, la confiança esdevé l'element clau de la visió estructural de les relacions públiques aportada per Matrat i la doctrina europea en general.<sup>145</sup> I al mateix temps atorga una dimensió disciplinària fonamental, perquè com diu l'autor francès, no hi ha ni adhesió, ni participació allà on no regni la confiança,<sup>146</sup> per la qual cosa és clar que les relacions públiques no poden reduir-se a unes simples tècniques de comunicació. El seu objectiu essencial les condemna a ser en primer lloc una disciplina social, es a dir una manera de ser, de comportar-se, d'actuar, una regla del joc social que

---

<sup>144</sup> Des del punt de vista de la psicologia social, la confiança, com a mecanisme de construcció d'allò social, ha estat profundament estudiada per Luhmann (1996). Ho analitzarem en el capítol 11.

<sup>145</sup> "Si un govern pot escollir el moment favorable per plantejar la qüestió de confiança, l'empresa no pot pas. Per a aquesta, la qüestió de confiança es planteja contínuament, independentment de la seva voluntat i sovint en el moment en el que no ho desitjaria" (Matrat: 1970, 29).

<sup>146</sup> "La confiança, a la inversa del poder, no es pren, es guanya, es mereix pel respecte en allò que fem i que diguem" (Matrat: 1970, 30).

preserva la integritat i la dignitat de cadascun (Matrat: 1970, 30).<sup>147</sup> La nostra coincidència amb aquesta perspectiva s'evidencia en el contingut d'aquestes pàgines.

L'element teleològic de les relacions públiques és, per a l'escola de París, la contribució a crear un clima de confiança i la realització de les condicions de la participació efectiva i afectiva derivada de la consideració de col·laborador de l'home social. Tanmateix, el concepte de confiança està lligat al d'imatge. Matrat (1970, 34-35) assenyala que l'objectiu de les relacions públiques és fer néixer una imatge institucional que sigui honesta i generadora de confiança.

Arribats a aquest punt i un cop exposades les línies bàsiques de la teoria europea, creiem necessari, amb vistes a arrodonir la visió teòrica, aportar la definició unitària de relacions públiques que va integrar les idees de l'esmentada doctrina i que ha estat considerada per alguns autors (Parés: 1992, 197; Xifra: 1998, 38) com una de les més escaients, particularment pel seu caràcter descriptiu i integrador de la pluralitat d'elements que l'estructuren. La va formular un dels seus representants més aguts, Ugeux (1973, 32-33) en els següents termes: "Les relacions públiques són, a nivell de pensament i d'acció, una política de direcció de l'empresa o de qualsevulla estructura social que té per objectiu, vinculat a una vigilància constant sobre les diferents opinions dels estaments circumdants, crear un clima d'afecte i de confiança entre tots ells mitjançant la difusió directe, o a través dels mitjans de comunicació, d'informacions honestes i completes sobre el parentesc entre les finalitats i els procediments d'aquelles i el bé comú".

En aquestes línies queden reflectits clarament els signes d'identitat de la doctrina europea de les relacions públiques. Per aclarir-ne el seu abast integrador i estructural, dissequem-ne els seus elements:

---

<sup>147</sup> No és doncs cap casualitat que les relacions públiques hagin estat la primera professió de la informació en dotar-se d'un codi ètic internacional (Codi d'Atenes) que reguli les seves conductes.

- a) Una persona anomenada emissor de les relacions públiques, que actua directament o pel canal d'una organització d'especialistes a la qual confia el seu problema de relacions públiques.
- b) L'acceptació, per aquest emissor, de la necessitat permanent i sistemàtica d'una nova dimensió en les seves responsabilitats de gestió que no li permetran mai de desinteressar-se de l'opinió que formula el seu entorn humà respecte de la seva qüestió.
- c) Uns públics diversos anomenats receptors de les relacions públiques; destacant que encara que no tinguin opinions concordants amb les de l'emissor, són tots, i sempre, importants per a la seva supervivència o prosperitat ateses les decisions que poden prendre.
- d) Una concepció del bé general que sigui comuna als diferents públics i a l'emissor. La confiança només pot néixer per referència a uns valors superiors a l'interès immediat de l'emissor i el receptor.<sup>148</sup>
- e) Una tipologia de relacions entre l'emissor i els seus públics que, d'una part, faciliti les activitats professionals de l'emissor i potser del receptor i, d'altra part, situï les seves relacions econòmiques, socials i polítiques en un pla de comprensió, estima i, en el millor dels casos, de simpatia recíproca.
- f) La preocupació per l'observació dels fenòmens d'opinió indispensable per a la definició de la política esmentada al punt b) i de la relació dels punts d) i e).
- g) La referència a la utilització, com a eina, dels processos de la comunicació social en el sentit ampli del terme (Ugeux: 1973, 31-32).

Com podem veure, es tracta d'una perspectiva estructurada i estructural<sup>149</sup> de les relacions públiques que resumeix molt bé l'esperit de la doctrina europea, el punt de partida

---

<sup>148</sup> El concepte de bé comú apareix també en la definició instrumental oferta per August Ferrer en l'entrevista amb Josep M. Espinàs que compon el llibre de la col·lecció "Diàlegs a Barcelona" (Ajuntament de Barcelona, 1990, pàg. 36) quan diu que les relacions públiques són una tècnica de comunicació absolutament lligada a la direcció de l'empresa destinada a crear un clima de confiança i de lleialtat entre l'organisme o l'empresa i els seus públics, buscant un bé comú. El bé comú, opina Ferrer, comporta que hi ha uns interessos compartits. I exemplifica la qüestió dient que si es tracta d'una empresa que contamina, el bé comú de les relacions públiques està en explicar per què contamina i quin és el control que s'estableix per evitar-ho. Si és un organisme, segueix Ferrer, es tractarà d'explicar quines són les seves bases, quin interès pot tenir pel al públic i quines possibilitats de comunió hi ha entre uns interessos i els altres. No estem lluny, creiem, del concepte de responsabilitat social.

de la qual, no convé oblidar-ho, es troba també en els estudis nord-americans, i molt concretament en l'obra de Cutlip i Center (1952)<sup>150</sup>.

L'escola de París, però, es va anar extingint a mesura que els seus membres van deixar d'escriure llurs reflexions, i avui només s'actualitza amb les successives edicions del llibre de Chaumely i Huisman (1997: 7a edició). Els temors de Matrat al voltant de la consolidació de "comunicació global" s'han confirmat, ja que la literatura francesa dels últims anys sobre relacions públiques, a banda de la reedició esmentada, es concentra en una sola obra, la de Beaudoin (1995), on l'expressió que designa la disciplina que ens ocupa apareix en el seu subtítol.

---

<sup>149</sup> Anys més tard, el propi Matrat (1987, 9), confirma aquesta manifestació quan es lamenta del nombre excessiu de suposats professionals que "reduïxen" les relacions públiques a una simple tècnica de comunicació, o les "dilueixen" en una "comunicació global" constituïda per "trossos escampats" de disciplines amb objectius diferents; la qual cosa porta a la "confusió total" d'aquests objectius.

<sup>150</sup> Afectada, això sí, pel mal endèmic d'ignorar la persona natural com a font de les relacions públiques.



## CAPÍTOL 7

### ALTRES APORTACIONS DOCTRINALS

No tots els autors que han estudiat les relacions públiques des d'Europa s'inclouen en la doctrina europea representada per l'escola de París, ja que, de fet, no ha tingut una continuïtat temporal segurament a causa de la implantació professional del concepte de comunicació global (exercida pel director de comunicació: *dircom*<sup>151</sup>) com a objecte d'aquells responsables de les tasques abans encomanades als relacions públiques. La influència anglo-saxona ha generat aproximacions doctrinals amb marcs de referència nord-americans i una perspectiva quasi exclusivament empresarial o gerencial de la nostra disciplina a Europa. Hem volgut examinar aquí tres propostes que ens semblen força interessants per la seva singularitat i novetat: les dels professors Susanne Holmström, de la Universitat de Roskilde, a Dinamarca, i José Luis Arceo Vacas, de la Universitat Complutense de Madrid, i la de de l'estudiós brasiler de les relacions públiques, Silla M. Chaves.

#### **7.1. HABERMAS I LUHMANN COM A REFERENTS TEÒRICS DEL DEBAT SOBRE LA SIMETRIA: ELS PARADIGMES DE HOLMSTRÖM**

Un dels darrers esforços per oferir una visió sistèmica de les relacions públiques ha estat el de la professora Susanne Holmström en un dels pocs articles europeus de reflexió teòrica dels anys noranta, publicat a la revista *Journal of Communication Management*, en el seu número d'agost de 1997<sup>152</sup>, que desenvolupa un incipient corrent doctrinal nascut a Alemanya a l'ombra del funcionalisme sistèmic i representat per Jensen (1991) i Bentele (a Armbrecht i Zabel: 1994)<sup>153</sup>.

---

<sup>151</sup> Tractarem de la figura del dircom en el capítol 16.

<sup>152</sup> "The inter-subjective and the social systemic public relations paradigms", *Journal of Communication Management*, 2 (1), 24-39.

<sup>153</sup> Ambdós investigadors són citats per Holmström.

Partint de l'enfocament sistèmic proposat pels investigadors americans, Grunig per damunt de tots, i atenint-se als marcs de recerca sociològica de Jürgen Habermas<sup>154</sup> i de Niklas Luhmann, l'autora danesa elabora dos paradigmes de les relacions públiques segons l'aplicació d'una o altra teoria: l'intersubjectiu (Habermas) i el sistèmic social (Luhmann).<sup>155</sup> Aquests proposen dues interpretacions diferents dels conceptes *conflicte social* i *responsabilitat social* de conseqüències cabdals en el rol de les relacions públiques en l'ordre social d'avui dia.

La teoria d'Habermas possibilita la manifestació de la percepció ideal que sembla prevaler en el que entenen per relacions públiques els seus professionals, i al mateix temps exposa un model normatiu per a la pràctica de la professió. L'ideal en el paradigma intersubjectiu és el restabliment de l'acoblament del "sistema" al "món de la vida" (*Lebenswelt*). El professional de relacions públiques ha d'actuar individualment durant l'acció comunicativa. Les relacions públiques són una qüestió ètica. Per tant, podem considerar aquest fenomen com el paradigma ètic, comunicatiu o normatiu de les relacions públiques. La paraula clau del mateix és *legitimació* en el discurs postconvencional de la societat.

Les teories de Luhmann fan possible revelar els mecanismes sistèmics socials que poden ser considerats com a marc de referència per a la pràctica de les relacions públiques, i exposen les condicions funcionals per a aquesta pràctica. Les funcions del paradigma

---

<sup>154</sup> Als Estats Units d'Amèrica, l'assumpció com a marc teòric de referència de les consideracions d'Habermas a l'hora d'oferir una perspectiva científica de les relacions públiques està representada bàsicament per Pearson (1989 i 1990), Botan (1993), Leeper (1996) i Spicer (1997, 209-212). No obstant la representativitat d'aquests autors, és patent que l'enfocament simètric de Grunig és una diàfana aplicació de les idees de l'acció comunicativa d'Habermas al camp de la comunicació de les organitzacions; la qual cosa converteix aquest filòsof i sociòleg alemany en una de les fonts teòriques més importants, segurament la més rellevant, de l'actual teoria anglosaxona de les relacions públiques. Anant més enllà, des del Regne Unit, Magda Pieczka (1995) s'ha atès a la teoria de l'acció comunicativa d'Habermas per oferir una perspectiva crítica del model simètric bidireccional de les relacions públiques de Grunig i Hunt. En efecte, la professora de la Universitat escocesa de Stirling observa una contradicció entre l'accent en la igualtat i l'accent en els *stakeholders* que, en base al model esmentat, fan Grunig i Repper (a Grunig: 1992, 125). I considera conceptes irreconciliables *simetria* i *stakeholder*, ja que l'entesa com a efecte de la comunicació és interessat. Sobre la teoria dels *stakeholders* de Grunig i Repper, vegeu el capítol 18.

<sup>155</sup> Des de Suïssa, Saxer (1993, 127-131) ha establert una dicotomia entre la teoria nord-americana i la teoria germànica de les relacions públiques, en el sentit que els teòrics alemanys emfatitzen el paper social de les relacions públiques i les interpreten com un macrofenomen, en contrast amb la doctrina dels Estats Units d'Amèrica que les enfoca com un microfenomen: el *management*.

social sistèmic són ajudar a mantenir els límits del sistema de l'organització mitjançant la reflexió estratègica i a assegurar que les lògiques dels sistemes socials diferenciats puguin funcionar automàticament, ja que també entenen com funcionar conjuntament. L'àmbit d'actuació del professional de les relacions públiques es defineix pels sistemes socials. Les relacions públiques són qüestió funcional en una perspectiva cognoscitiva. Per consegüent, aquest paradigma pot ser titllat de paradigma funcional, reflector o cognoscitiu de les relacions públiques; on la paraula clau és *confiança pública* en el context social regulat.

El funcionalisme sistèmic de Luhmann i l'acció comunicativa d'Habermas han estat temes recurrents en la recerca comunicativa, d'aquí que el que pretenem ara és desenvolupar les consideracions de Holmström com a reflex dels filons de recerca esmentats.

#### 7.1.1. Les relacions públiques a la diferenciació social

El punt de partida de Holmström és considerar com a fet acceptat en relacions públiques que el seu exercici professional tracta principalment de la gestió de la responsabilitat social i d'evitar o solucionar conflictes entre el comportament corporatiu (de l'organització) i la percepció general que el públic té de la responsabilitat social.<sup>156</sup> Postura amb la que coincidim plenament, com hem comentat en exposar els límits del pensament simètric nord-americà.

En aquesta òptica, l'aparició i institucionalització de les relacions públiques com a model distintiu d'acció social és percebut en la societat moderna com un fenomen de diferenciació social en diverses racionalitats necessitades d'estructures interactives. En definir els conflictes entre aquestes diferents racionalitats en relació a la responsabilitat social com a nucli de la pràctica de les relacions públiques, ens trobem que la naturalesa d'aquestes racionalitats i el concepte de responsabilitat social han de ser el centre de la recerca de la nostra disciplina.

---

<sup>156</sup> Algun exemple recent el troba l'autora en manifestacions de protesta contra l'abocament de petroli al mar per la companyia Shell des de la seva plataforma *Brent Spar*. Conflictes com aquest reflecteixen fonamentalment la diferència de les societats modernes en les racionalitats discrepants.

A partir d'aquí, Holmström (1997, 25) es pregunta quines són aquestes racionalitats; perquè la pràctica corporativa de la responsabilitat social sembla jugar un paper en constant creixement en el si de la direcció de les organitzacions; i si és possible una comprensió col·lectiva de la responsabilitat social canviant com succeeix amb els valors històrics i culturals. La resposta a aquestes qüestions utilitzant els conceptes del dia a dia seria perjudicial per a la recerca de les relacions públiques. Per desenvolupar teories reflexives capaces d'explicar el fenomen de les relacions públiques en un context social ampli, es requereixen teories sociològiques que aprofundeixin més en aquests conceptes.

Segons el nostre parer, el punt de partida de la investigadora danesa és un primer pas endavant en la recerca contemporània. Ja no es parteix del pragmatisme o positivisme que ofereix la praxis professional, sinó que, en una dimensió teòrica molt més madura, es parteix de la hipòtesi que les relacions públiques constitueixen unes relacions socials específiques que han evolucionat com a pràctica professional institucionalitzada, per la qual cosa cal descriure els marcs per entendre-les en l'ordre social de les societats modernes. Per a la tasca, es recorre a teories sociològiques.

El concepte de relacions públiques com a pràctica professional va aparèixer en les societats democràtiques en el segle XX, per la qual cosa, haurien d'haver estat, en opinió de Holmström (1997, 25), examinades en connexió als esdeveniments del nostre temps. Per la nostra banda, estem totalment d'acord amb aquest requisit, ja que si quelcom ha caracteritzat la minsa recerca de la disciplina objecte del nostre interès ha estat el fet donar l'esquena als corrents de la sociologia contemporània, i n'ha resultat que el salt al funcionalisme no s'ha fet fins a la dècada del 1980. Per aquesta raó, la investigadora que resseguim ha pres com a marc teòric per al seu model d'interpretació dues de les principals doctrines sociològiques recents: la teoria de Jürgen Habermas sobre la societat burgesa i l'acció comunicativa, i el funcionalisme sistèmic de Niklas Luhmann, amb especial consideració a la tesi de l'*autopoiesi*.<sup>157</sup> Ambdues teories van ser l'objecte d'una coneguda discussió entre ambdós ideòlegs (Habermas i Luhmann: 1973), però genèricament tracten

---

<sup>157</sup> Paraula grega que significa *autocreació*.

dels mateixos motius, necessaris per entendre les relacions públiques: l'estructura i els processos de la societat, incloent el paper dels individus en les relacions socials, la naturalesa de la comunicació, la funció del llenguatge i la naturalesa de la raó.

El principal desacord entre ambdues direccions descansa en un problema essencial de la sociologia: la relació entre el subjecte individual i l'estructura social. A partir de la tradició normativa, Habermas argumenta que té sentit treballar amb categories individuals en els nivells dels sistemes socials, i viceversa, la posició funcionalista i sistèmica de Luhmann manté que, en l'evolució de les societats modernes han emergit les qualitats, per la qual cosa les relacions en societat ja poden ser indicatiu dels actes conscients dels individus.<sup>158</sup>

Arribats a aquest punt, Holmström (1997, 27) estableix els dos paradigmes en termes no pragmàtics derivats de la interpretació del fenomen "relacions públiques" des d'ambdues òptiques: l'intersubjectiu (Habermas) i el funcional-sistèmic (Luhmann). L'objectiu del desenvolupament d'aquests paradigmes per l'autora és delimitar les possibles implicacions per a la interpretació de les relacions públiques en un marc teòric sistèmic i comparar-les amb la corresponent interpretació d'Habermas. Aquest estudi comparatiu, parteix de la base que ambdues perspectives es complementen profitosament en l'intent d'entendre el fenomen de les relacions públiques, i que l'ideal de la seva pràctica professional reposa més en el paradigma intersubjectiu, mentre que la praxis real encaixa en el paradigma sistèmic de les relacions públiques.<sup>159</sup>

### 7.1.2. El paradigma intersubjectiu

Aquest paradigma es fonamenta en la teoria lingüístico-comunicativa d'Habermas (1987). En la seva opinió, els continguts i funcions de la llengua i llur pràctica són

---

<sup>158</sup> Per a una visió global i de recensió de la controvèrsia entre ambdós científics socials, vegeu Lucas Marín i altri (1999, 197-199).

<sup>159</sup> Qualsevulla anàlisi conflictiva i de la responsabilitat social dins aquests paradigmes es converteix, en primer lloc, en la qüestió sobre si les relacions públiques treballen entre racionalitats diferents (una d'intersubjectiva i una de sistèmica) o entre lògiques sistèmiques discrepants; i, en segon lloc, si la comprensió col·lectiva de la responsabilitat social és possible o no.

expressió de la dinàmica i els motius de l'home en relació amb la societat, i fins i tot d'aquesta en relació amb la natura. L'estructura del llenguatge visualitza les diferents parcel·les de la realitat: la dels fets a què al·ludeix la llengua per a representar-los (naturalesa externa); la de la parla, que també cerca lligams intersubjectius (naturalesa de la societat), i la de l'ús de la primera persona (naturalesa interna o personalitat). Al mateix temps, el llenguatge gaudeix d'unes apel·lacions intrínseques, unes "pretensions de validesa" que varien segons quina sigui la parcel·la en la qual ens moguem i l'exemple de les quals ha de servir per estimular l'actuació col·lectiva. Dites pretensions o ideals són: la de la veritat (en l'aspiració de la representació objectiva dels fets), la de la correcció (en la modulació de l'entorn intersubjectiu), la de la veracitat (en la projecció de la subjectivitat). Per tant, llengua i comunicació posseeixen un valor mitjà, constitueixen una zona de convergència que subministra els fonaments adequats per a una teoria de la societat. En paraules de Saperas (1992a, 230), podem dir que la proposta crítica d'Habermas es fonamenta en el concepte de racionalitat comunicativa com a raó immanent de l'ús del llenguatge quan aquest ús s'adreça a l'entesa dels actors socials.

L'acció comunicativa d'Habermas incorpora uns subjectes dotats de diferents "móns vitals", que "parlen i escolten", abocant en el llenguatge tant els aspectes objectius com subjectius de la realitat i que finalment "negocien definicions comunes" de la situació que els afecta. L'acció comunicativa és, doncs, tan plural com objectiva i subjectiva, tan consensual com normativa; i són aquests subjectes els que es doten a si mateixos d'una determinada racionalitat que els modela, defineix i orienta (Rodríguez Ibáñez: 1998, 196).

Aquesta racionalitat s'acostarà més a l'ideal d'una societat alliberada com més reculli la dualitat essencial i creadora que, segons Habermas, és a la base de la identitat humana i, conseqüentment, també a la de la seva prolongació: la societat. Es tracta de la dualitat o concurrència de dos factors: l'intencional i intersubjectiu d'una part, i el normatiu i organitzador d'una altra. El "món de la vida" (que integra els aspectes de les iniciatives individuals, llurs peculiaritats i aspiracions legítimes, com les inclinacions en el llenguatge psicològic, les demandes en l'econòmic i l'exercici de les llibertats públiques en el llenguatge polític) i el "sistema" (que integra la parcel·la de les regles, l'organització, les

institucions i el poder). Habermas pensa que “món de la vida” i “sistema” haurien de formar un tot equilibrat i dialogant. Tanmateix, el “sistema” extralimita les seves funcions en el món contemporani i anul·la la presència vivificadora del “món de la vida”.

El “món de la vida” és la nostra reserva comuna de coneixements culturals, normes socials i habilitats individuals, així com de tot allò relatiu a la família, la cultura, la moral, la religió, els actes socials, cossos polítics, i així successivament. Es divideix en dues “esferes”: la vida privada i l’opinió pública; i es caracteritza per acció comunicativa, intersubjectiva i racional de comprensió. És pel significat de la comunicació intersubjectiva que el llenguatge genera raó com la racionalitat integradora i coordinada de la societat en l’esfera pública. Aquí, l’accés a allò privat, als interessos particulars està condemnat com a no-ètic. L’acció comunicativa del “món de la vida” és un procés exigent. Com a mecanisme d’ajuda, part de l’acció social es transfereix a través del “sistema”, que constitueix un complex instrument econòmic-administratiu per a la reproducció material del “món de la vida” en empreses, en la vida econòmica i en l’administració pública. En el “sistema”, l’acció està mediatitzada per “mitjans” simbòlics com el diner i el poder, que són les “energies” o “fluids” que interrelacionen el “món de la vida” amb el “sistema”. Aquests mitjans simbòlics són estàndards socials capaços de transmetre informació altament comprimida, on el llenguatge és emprat únicament com a significat estratègic i no com a eina de cerca de la comprensió mútua. Així doncs, el “sistema” ha oblidat la seva responsabilitat social. I, quan podia estar en un principi legitimat per la seva base en la racionalitat del “món de la vida”, ara resulta més difícil per a l’acció sistèmica guanyar acceptació social. Llavors, la conseqüència és un canvi en les demandes per a la legitimitat de les activitats de les organitzacions.

Històricament, els mitjans simbòlics asseguraven la legitimitat de les empreses privades i l’administració pública. Avui, segons Holmström (1997, 28), “augmenten les demandes de justificació de les lògiques sistèmiques del diner i del poder dins el procés comunicatiu en la societat, on el individu, des de la racionalitat del ‘món de la vida’ s’interroguen sobre la legitimitat dels valors convencionals”. Per a l’autora, l’anàlisi

d'Habermas assenyala l'oportunitat de restaurar l'equilibri i el diàleg entre el "sistema" i el "món de la vida".

Els conflictes socials rellevants per al paper de les relacions públiques es troben allà on el "sistema", amb el seu objectiu estratègic de racionalitat, s'imposa per sobre la racionalitat del "món de la vida". Resoldre aquests conflictes significa assolir un consens en el comportament socialment responsable dins el marc col·lectiu del "món de la vida" en l'esfera pública. És durant aquests processos que la norma col·lectiva de responsabilitat social s'assoleix contínuament en el discurs públic de la societat post-convencional.

Arribada a aquest punt, Holmström (1997; 29-30) desenvolupa la teoria que les relacions públiques ètiques són la millor eina per a l'equilibri entre el "sistema" i el "món de la vida". És en el context esmentat anteriorment, diu l'autora, "que l'aparició i desenvolupament de la pràctica moderna de les relacions públiques és percebuda en el paradigma intersubjectiu com una part dels esforços de les organitzacions per aconseguir legitimitat social."

L'exercici de les relacions públiques pot ser vist com un "intèrpret" entre la racionalitat comunicativa del "món de la vida", que està orientada per la comprensió i l'entesa, i la finalitat de racionalitat del "sistema". El diàleg entre ambdues racionalitats es produeix en l'esfera pública, sovint en els mass mèdia. La racionalitat del "món de la vida" està representada pels públics de l'organització, mentre que l'organització representa el "sistema". La "interpretació" es pot fer en dues direccions, depenent dels objectius del professional de les relacions públiques; és a dir, si serveix als interessos de l'organització o als del públic. Una de les qüestions més crítiques és la dimensió amb la qual la praxis de les relacions públiques serà capaç de contribuir al reacoblament del "sistema" amb la racionalitat del "món de la vida" i, per tant, a la reintegració social. Un altre tema és si les relacions públiques són un instrument per forçar el "sistema" cap a la seva finalitat



racional, contribuint a portar els interessos privats a l'esfera pública i, d'aquesta manera, a la colonització del "món de la vida".<sup>160</sup>

El paradigma intersubjectiu de les relacions públiques condueix a una comprensió de la pràctica corporativa de la responsabilitat social que reconeix l'ideal d'autocomprensió previst en el codi ètic d'Atenes. Així mateix, el concepte prevalent de comunicació simètrica es remet al discurs ètic d'Habermas com a marc teòric. Això sembla, per a Holmström, "situar les relacions públiques en el centre dels processos ètics emprats en la creació de l'ordre social actual"; la qual cosa implica, tanmateix, que per acomplir els requeriments ètics, el diàleg de les relacions públiques amb el públic en nom de l'organització ha d'acomplir certes premisses; a saber:

- a) ha de basar-se en la racionalitat de comprensió del "món de la vida", i no en la finalitat estratègica de racionalitat del "sistema";
- b) ha de ser realitzat pel professional com un acte individual conscient, i no com a representació del "sistema";
- c) ha de fer-se en un llenguatge d'acord amb les exigències universals de validesa, i
- d) el motiu per iniciar el diàleg hauria de cercar-se en la genuïna intenció d'aconseguir una comprensió mútua o entesa que promogui els interessos comuns.

Si l'objectiu que s'amaga darrera del diàleg és estratègic, la conducta del professional de les relacions públiques és dubtosa. Holmström (1997, 30) destaca la gran diferència existent entre una estratègia tancada (reveladora) i una d'oberta (reconeguda). Accedir al discurs públic conduït per objectius estratègics no és ètic segons el paradigma d'Habermas, que empra una acció comunicativa/estratègica diferent en l'òptica de les relacions públiques. La distinció descansa en si aquestes s'han de practicar amb un efecte alliberador que contribueixi a forçar la integració social, o si infiltren el consens/formació

---

<sup>160</sup> Les consideracions particulars d'Habermas sobre les relacions públiques poden trobar-se a Habermas (1981).

de l'acció social de coordinació amb els interessos sistèmics particulars i això té un efecte d'alienació.

Les teories d'Habermas semblen profitoses per entendre les exigències ètiques i idealistes dels professionals de les relacions públiques. No obstant, si són seguides al peu de la lletra, considerant el possible marc d'acció de les democràcies actuals, es crea un paradigma que imputa exigències no realistes a l'exercici de la nostra disciplina.

És amb aquest referent que s'han d'entendre les manifestacions de Holmström quan assevera que “si les relacions públiques s'ubiquen en les activitats estratègiques de l'organització, la seva pràctica, tal i com està reflectida en el paradigma intersubjectiu, serà sempre jutjada com a no ètica o socialment irresponsable”. Per això, el risc d'aquest paradigma és centrar-se en una avaluació moral de la seva pràctica i de qui les practica. Una avaluació que tant pot ser positiva, si es defensa la racionalitat del “món de la vida” en el “sistema”, com negativa, si es colonialitza el “món de la vida” amb la racionalitat estratègica del “sistema”. La complexitat social de les relacions públiques es referma, però, contrastant aquest paradigma amb la teoria de Luhmann.

### 7.1.3. El paradigma funcional-sistèmic

Mentre Habermas segueix la tradició dels científics socials d'elaborar teories normatives per a una societat millor, critica l'establiment de límits pels sistemes, i considera la integració social com un objectiu social ideal; Luhmann (1983a, 1983b, 1984; i amb Habermas: 1973) s'interessa pel funcionament de les teories normatives, es preocupa per com mantenen aquells límits els sistemes, considera un perill la integració social ja que amenaça els límits. Així les coses, i després de considerar que seria erroni enfocar la teoria de Luhmann a partir de la perspectiva d'Habermas, Holmström (1997; 31-34) parteix de l'anàlisi del concepte luhmannià de sistema social.

Amb la seva tesi de l'*autopoiesi*, Luhmann ha desenvolupat una teoria dels sistemes socials, discrepant totalment dels corrents doctrinals basats en l'individu i rebutjant la teoria

de la comunicació intersubjectiva d'Habermas. Declara que qualsevulla relació social és possible a través dels sistemes socials i nega la possibilitat d'un marc comú d'entesa i comprensió, en el sentit del "món de la vida" d'Habermas. S'inclouen àdhuc com a sistemes socials, la família, l'art i la religió; per la qual cosa, en la societat complexa actual, aconseguir una raó col·lectiva total és impossible, ja que la raó té les seves arrels en la lògica de cada sistema social.

Un sistema emergeix quan les accions de dos o més persones es connecten, primer informalment però després de manera que pot desenvolupar-se cap a un sistema organitzacional formal. Un sistema social és una abstracció o significat, que s'aïlla de si mateixa o d'un altre significat, adquireix *vida* pròpia, que es motiva i justifica en processos de comunicació selectius. En aquest sentit redueix la complexitat i estableix la diferència amb el seu entorn.

La identitat d'un sistema organitzacional, per a Luhmann, es defineix o limita per allò que li atorga o no sentit, significat, i no per oficines, despatxos, fàbriques, edificis, productes o treballadors. El significat és el fonament normatiu del sistema social. Els seus límits són normatius i revelen únicament el que és cognoscitiu. Per altra banda, els sistemes socials ho observen i avaluen tot a partir de la seva pròpia lògica i creen una imatge del món a partir de llur pròpia perspectiva. Així, el món exterior és creat durant la observació del sistema. A més a més, és un tret dominant en les societats modernes el fet que la majoria de sistemes socials s'agrupen en sistemes funcionals dotats cadascun d'una mitjà simbòlic de comunicació: el diner en el sistema econòmic, el poder en el sistema polític, la llei en el sistema legal, la veritat en la ciència del sistema, la informació en el sistema mediàtic, les creences en el sistema religió, l'amor en el sistema familiar, etc.<sup>161</sup> Els mitjans simbòlics faciliten la comunicació entre els sistemes funcionals, fan manejable la complexitat en els sistemes socials units i mantenen la identitat específica del sistema enfront de pressions externes. Cada mitjà actua amb els seus propis estàndards de notorietat

---

<sup>161</sup> Habermas accepta l'existència de mitjans simbòlics en els sistemes, però reclama l'existència d'un "món de la vida" on la comunicació es transmeti pel llenguatge i no pels mitjans simbòlics. Per a Luhmann, el "món de la vida" està present arreu en els sistemes socials on existeix la confiança. Això vol dir que hi han tants "mons de la vida" com éssers humans. No és, doncs, un horitzó compartit ni intersubjectiu.

i èxit, i observa, interpreta i entén el món des dels seus propis codis i òptica, i és cec davant els altres mitjans. Per tant, el mitjà simbòlic obstrueix la interacció entre els sistemes funcionals.

Per a Luhmann, les societats modernes del benestar es basen en un alt (i en evolució) grau de complexitat en els sistemes socials diferenciats; com a conseqüència del fet que els mitjans simbòlics guanyen importància i els sistemes funcionals creixen agrupats al voltant de la seva pròpia lògica. La qual cosa també significa que el poder regulador de l'Estat no és només complicat, sinó inoportú, ja que, com a referència externa dels processos de comunicació dels sistemes socials diferenciats, debilitarà llurs dinàmiques internes.

En base a la teoria de Luhmann, les conclusions a les quals arriba Holmström (1997: 31-32) respecte als efectes de l'augment de la diferenciació dels sistemes socials, són:

- a) l'abandonament d'una unitat social: malgrat que les imatges de la societat es construeixen en el si dels sistemes socials, ja no existeix una perspectiva global i la societat es diferencia segons visions desiguals que ja no poden reflectir-se l'una amb l'altra;
- b) una tensió creixent entre els sistemes funcionals que fa perillar llur interacció;
- c) l'augment de l'especialització requereix un augment de la interdependència dels sistemes socials;
- d) els sistemes socials són cada cop més lliures del que és extern a ells, de la regulació central del poder polític i del dret, de manera que incrementen encara més llur complexitat específica.

Així les coses, emergeix un nou patró d'interacció, amb un nou ordre social de regulació contextual, basada en el reflex com el principi de l'acció social. Anteriorment, la manera política d'idear, mitjançada per l'objectiu de la societat regulada, estava limitada pel sistema polític. Avui està interpenetrada amb altres sistemes funcionals. La regulació del context és un ordre social pel qual els sistemes socials s'adapten contínuament entre ells

per mitjà de la negociació i del control mutu i descentralitzat en consideració a la idea d'una societat comuna per assegurar la interacció entre ells. Entre els mecanismes reguladors que incrementen el recolzament o substitueixen el mitjà de la llei com a principal mecanisme de coordinació de l'ordre social, Holmström (1997, 32) considera el concepte de responsabilitat social.

La responsabilitat social pot ser percebuda com un mitjà simbòlic d'un sistema funcional que ha evolucionat ràpidament en les dècades passades, anomenat *el sistema de comunicació pública*. La seva funció és tematitzar i discutir les tensions mútues dels sistemes funcionals, i ser una part cabdal en control mutu i d'ajustament. Per tant, no pot estar solament mediatitzada pel diner, la veritat, la informació, la llei, les creences, l'amor, etc. És més complexa. Cada sistema social percep la societat i, en conseqüència, el concepte de responsabilitat social a partir de la seva pròpia perspectiva individual. Dit altrament, el concepte de responsabilitat social no serà mai una norma col·lectiva global de la societat.

El seu concepte s'ha desenvolupat dins el concepte teòric de reflex; concepte conflictiu per a un sistema social, ja que implica que aquest descobreix la seva pròpia identitat i, com a tal, actua independentment. Per altra part, en el reconeixement de la independència entre els sistemes socials, el reflex també implica que un sistema aprèn a entendre's a ell mateix com l'entorn per a altres sistemes socials, i desenvolupa restriccions i mecanismes coordinats en els seus processos de presa de decisions respecte a altres sistemes socials. El motiu és assegurar la pròpia autonomia del sistema, així com interactuar amb altres sistemes, aconseguint independència i interdependència. En l'ordre social amb context regulat, els sistemes socials necessiten el reflex mutu d'uns amb els altres; i el reflex esdevé un pressupòsit per a aquell ordre social, el qual és essencial per a la interacció entre sistemes socials. Les relacions públiques funcionals són una estructura reflexa.

En el procés pel qual la regulació es descentralitza cap a sistemes funcionals, sorgeix una multiplicitat de mecanismes de coordinació amb la finalitat d'assegurar que els

sistemes socials imposin un autocontrol i vinculin les unitats diferenciades en un context complex. Aquests mecanismes són com transformadors que interpreten i intercedeixen entre els diferents mitjans, amb l'objectiu d'incrementar el reflex mutu entre els sistemes socials i, posteriorment, generar confiança pública com a estratègia interactiva de seguretat per a la interacció i alleugerir el mitjà de la llei i el coneixement vigent. És des d'aquesta òptica que Holmström (1997, 35) observa les relacions públiques, “que van emergir, tanmateix, específicament en correspondència amb el desenvolupament del sistema de comunicació pública, com l'activitat corporativa específica per atendre les relacions referides al mitjà simbòlic de la comunicació pública o de la responsabilitat social”. Això inclou tota la taxonomia de sistemes socials en l'entorn del sistema organitzacional: empleats, consumidors, clients, polítics, mitjans de comunicació social, organitzacions sense ànim de lucre, etc., on sigui que la referència pública estigui implicada.

En poques paraules, les activitats de relacions públiques no estan definides pel tipus de públic, sinó pel mitjà simbòlic de la responsabilitat social constitutiu de les relacions. L'objectiu d'aquestes relacions és doble: 1) la tasca reflectora: fomentar el reflex en el sistema social concernit; 2) la tasca expressiva: fomentar el reflex del sistema concernit en els sistemes socials de l'entorn. Només així es pot parlar de reflex mutu i relacions públiques funcionals.

#### 7.1.4. Els paradigmes, la pràctica de les relacions públiques i la responsabilitat social

Holmström (1997, 35-37) explica que l'ideal de comunicació simètrica reclamada entre altres per Grunig i Hunt (1984), és a dir el diàleg orientat cap a l'entesa, difereix significativament en la pràctica de les relacions públiques modernes segons s'ajustin a un o altre paradigma.

En l'intersubjectiu fonamentat en Habermas, l'objectiu ideal i potencial del diàleg és la comprensió mútua orientada cap a l'acord, basat en el marc interpretatiu i col·lectiu de la racionalitat del “món de la vida”. En el paradigma funcional-sistèmic, el consens és impossible i, segurament, no desitjable. És impossible perquè tota interacció és

normativament cercada en les diferents lògiques dels sistemes socials i, per tant, l'entesa més enllà de les fronteres és impossible; i perquè la intenció que hi ha darrera del diàleg sempre serà l'interès especial. La causa que no sigui desitjable es fonamenta en el fet que el consens significaria una comprensió normativament col·lectiva, la qual cosa suposaria un debilitament o demolició dels límits del sistema fins a arribar a l'especialització i complexitat de les societats modernes. Basant-se en les consideracions de Luhmann, Holmström (1997, 35) pensa que l'ambició funcional de la pràctica de les relacions públiques seria més aviat "l'acord en el desacord". No podem deixar de manifestar el nostre assentiment amb la perspectiva luhmanniana, en el sentit exposat en tractar del conflicte com a limitació als plantejaments simètrics. Recordem de nou les paraules de Norton (1974, 12), semblants a les de Holmström, respecte de les situacions conflictives: "Malgrat que la relació inicial sigui fonamentalment conflictiva, sempre existeix en definitiva una mínima entesa i reciprocitat: regles de lluita, o potser simplement *l'acord d'estar en desacord*<sup>162</sup>".

Si l'ambició ideal del paradigma subjectiu és assolir una entesa i l'acord, en el funcional-sistèmic es redueix com a mínim a prevenir els interessos particulars i la desconfiança. Mentre que l'acord és l'objectiu de l'exercici professional de les relacions públiques en el paradigma intersubjectiu de la societat postconvencional, el conflicte social es converteix en la dinàmica i la motivació darrera del procés continuat d'ajustament d'interessos conflictius més que l'aspiració de l'acord en el paradigma de Luhmann.

L'objectiu de la pràctica de la responsabilitat social com a norma (comú en el paradigma intersubjectiu) és reintegrar les racionalitats del "món de la vida" i del "sistema"; la responsabilitat social corporativa és una norma compartida, assolida mitjançant el diàleg intersubjectiu. En el funcional-sistèmic, la funció de la responsabilitat social és imposar autorestriccions als sistemes socials considerant la seva interdependència, sense deixar de banda la desintegració funcional de les diferents lògiques sistèmiques de la societat; en un mot, la responsabilitat social és una qüestió d'un sistema social existent

---

<sup>162</sup> La cursiva és nostra.

reflectida com a entorn per a altres sistemes socials, autoimposant-se restriccions i regulacions.

En el paradigma d'Habermas, diu Holmström (1997, 37), “el paper del professional de les relacions públiques en la pràctica de la responsabilitat social és actuar comunicativament com un ésser humà desenvolupant un diàleg intersubjectiu en l'esfera pública”. Les relacions públiques es troben llavors ancorades en l'interès col·lectiu i treballen per a ell; per la qual cosa són un mecanisme social ètic, excepte si actuen estratègicament. En el paradigma de Luhmann, l'única opció del professional és actuar com a representant del sistema. S'infereix, doncs, que el paper de la seva pràctica és estar relacionat amb el sistema de comunicació pública, coreflectint el mitjà de la responsabilitat social. El sistema de comunicació pública no ha de suposar la possibilitat d'un públic capaç de reflectir-se en societat com a un col·lectiu, adoptant la perspectiva d'Habermas. Així doncs, des de la perspectiva tematitzadora de Luhmann,<sup>163</sup> la comunicació pública esdevé més que una arena de negociacions contínues entre punts de vista específics conflictius i entre realitats socials diferents; és un fòrum funcional per a l'adaptació d'interessos especials. En altres paraules, el paper del professional serà el d'un mediador d'acord amb el paradigma habermasià i el d'un negociador segons el luhmannià.<sup>164</sup>

D'acord amb Habermas, no és ètic accedir a l'espai públic representant interessos privats. D'acord amb Luhmann, és funcional, ja que és l'única opció des que existeix la perspectiva no col·lectiva de la societat. Valgui com exemple l'explicat per Holmström (1997, 37) referent a la responsabilitat social en l'afer de la contaminació del medi ambient. Des de l'òptica intersubjectiva es tracta de fer-ho bé per l'interès comú. Des del punt de vista funcional-sistèmic, l'objectiu principal és assegurar beneficis. Certament, un estudi realitzat el 1996 per la cambra de comerç danesa, va demostrar que la majoria de les organitzacions “especulaven amb el medi ambient”; és a dir que la utilització de productes ecològics obeïa a causes psicològiques (el consumidor prefereix tenir una millor

---

<sup>163</sup> Una anàlisi de la tematització i l'opinió pública com efecte de la comunicació de masses en la teoria luhmanniana es troba a Saperas (1987, 94-101) i, en la moderna investigació italiana en comunicació política influïda pels postulats de Luhmann, a Badia (1992, 171-220).

<sup>164</sup> Sobre aquesta qüestió vegeu el capítol 16.



consciència ecològica encara que hagi de pagar més) i no a motius cognoscitius (voler fer creure a la gent l'estima de les organitzacions pel medi natural). Des de la perspectiva del paradigma intersubjectiu, aquesta motivació estratègica en la pràctica de la responsabilitat social testimonia un comportament gens ètic; mentre que emprant el paradigma sistèmic, denota un comportament funcional.

Tot plegat es pot resumir en la següent taula sinòptica:

**Taula 7.1.** Reflexos de conflicte i responsabilitat social en els dos paradigmes de les relacions públiques (adaptat de Holmström: 1997, 36)

<b>Paradigma de les relacions públiques</b>	<b>Paradigma intersubjectiu (o ètic o normatiu)</b>	<b>Paradigma social sistèmic (o funcional o cognoscitiu)</b>
Fonament teòric	Teoria de l'acció comunicativa de Jürgen Habermas	Teoria dels sistemes socials de Niklas Luhmann
Societat	Societat de discurs postconvencional	Societat de context regulat
Regulació de l'ordre social	Discurs públic, acció comunicativa	Reflex mutu basat en el mitjà de la responsabilitat social
Responsabilitat social	Legitimació: possibilitat d'una norma global col·lectiva basada en el consens públic	Reflexes intrasistèmics: tants conceptes de responsabilitat social com sistemes socials hi ha
Tasca de responsabilitat social	Reacoblar el sistema a la racionalitat "món de la vida": integració	Mantenir la desintegració, però assegurar la interacció entre sistemes
Conflicte	Entre la racionalitat del "món de la vida" i la del "sistema"	Entre les diferents lògiques del "sistema"
Solució de conflictes	Comunicativa acció consens	Reflex mutu "acord en el desacord"
Interès de la pràctica de les relacions públiques	Interès col·lectiu	Interès particular
Distinció reflectora de les relacions públiques	Acció comunicativa/acció estratègica	Comunicació reflectora/interacció expressiva

Per concloure, poden establir la següent valoració crítica de les consideracions de Susanne Holmström:

- a) Constitueix una perspectiva sociològica necessària i suficient per evidenciar la dimensió estructural de les relacions públiques.
- b) Els referents teòrics són autors que han abastat fenòmens propis de la comunicació de masses, les aportacions dels quals han de formar part de

qualsevol estudi de la teoria i recerca en comunicació social, i han estat molt influents entre els estudiosos de certs països europeus.<sup>165</sup> Aquest és el tret característic principal de la teoria estudiada, i suposa l'obertura de vies d'accés fins ara no reconegudes en la investigació a nivell internacional del nostre objecte d'estudi, almenys quant a la seva densitat metodològica. Diguem que no han estat reconegudes pel fet evident que la simetria reclamada per Grunig i Hunt (1984) té el seu fonament en la doctrina d'Habermas, mentre que la ideologia de Luhmann concorda més amb la perspectiva positivista asimètrica o, si més no, amb la dimensió conflictiva de les relacions públiques.

- c) Malgrat l'anterior, conceptes interessants en la construcció d'una teoria de les relacions públiques, com l'opinió pública i la confiança, àmpliament tractats pels dos sociòlegs (el primer per ambdós i el segon per Luhmann), no juguen el paper que haurien de tenir en el camp de visió de la dimensió estructural de la nostra disciplina. Semblantment, trobem a faltar reflexions al voltant del rol de les relacions públiques en la comunicació política i de llurs efectes tematitzadors. Una mancança agreujada pel fet que ambdues postures doctrinals han tractat la qüestió per separat i exclusivament.
- d) Al nostre entendre, aquestes carències obeeixen a: 1) situar l'eix teòric en la responsabilitat social, fenomen més empresarial que comunicacional; 2) partir d'un objecte positivista (la pràctica professional) que limita una perspectiva més àmplia que inclogués la reflexió teòrica a través dels conceptes d'opinió pública i confiança; altrament dit, la investigadora danesa no elabora cap paradigma nou, sinó que crea dos models a imatge i semblança dels paradigmes d'Habermas i Luhmann, on el paper de la pràctica professional no és el resultat empíric, sinó un model normatiu en si mateix derivat d'un o altre paradigma; i 3) d'aquí s'infereix com a problemàtica de l'enfocament teòric estudiat una excessiva servitud a les aportacions dels sociòlegs alemanys i a la metodologia empírica tan comuna en el estudiosos nord-americans, que no acaben de conjugar-se per oferir un nou model hermenèutic de les relacions públiques, amb l'agreujant, sempre en

---

<sup>165</sup> A Itàlia: vegeu, entre d'altres, Marletti (1985) i Rositi (1978 i 1982); i al nostre país: Badia (1992).

la nostra opinió, que Habermas (1981) les va incloure en les seves consideracions analítiques de l'estructura de la vida o notorietat públiques.

- e) Trobem a faltar la construcció d'un paral·lelisme entre els paradigmes dels sociòlegs de referència i la teoria nord-americana nascuda dels models de Grunig i Hunt (1984). Com ha estat explicat, la simetria inicial propugnada pels teòrics ianquis encaixa en la perspectiva intersubjectiva d'Habermas, mentre que el funcional-sistèmic concorda més amb l'enfocament de la motivació mixta, ja que aquest model respon més a la realitat funcional de la pràctica de la nostra disciplina. En altres paraules, l'acord en el desacord que esmenta Holmström (1997, 35) és la traducció funcionalista de la simetria dins l'asimetria, malgrat que els seus autors (Dozier i els Grunig: 1985, 49) defensin la preeminència dels postulats simètrics. Una anàlisi comparativa dels paradigmes d'Habermas i Luhmann amb la moderna doctrina nord-americana demostra l'afinitat de la doctrina habermasiana amb la simetria i consegüent idealisme i l'analogia entre l'enfocament funcional-sistèmic de Luhmann i les adaptacions de la simetria a altres models més pragmàtics que reflecteixen l'existència d'un exercici professional de la comunicació asimètrica que sovint preval.
- f) Finalment, la perspectiva de Holmström mostra l'aptitud de la controvèrsia entre Habermas i Luhmann per donar resposta a l'interrogant, apuntat (i encara no abastat<sup>166</sup>), sobre la naturalesa mediadora o negociadora de les relacions públiques. Controvèrsia que reflecteix la qüestió de si els professionals de les relacions públiques han de servir al públic (mediadors) o a l'organització (negociadors), i que constitueix la llavor del model de la motivació mixta.

## 7.2. EL MODEL ARISTOTÈLIC D'ARCEO VACAS

La nostra visió global de la recerca de les relacions públiques no seria completa sense esmentar l'únic intent teòric fet en aquest sentit a l'Estat espanyol pel professor José Luis Arceo Vacas (1988, 81-93), basant-se en els estudis sobre la comunicació

---

<sup>166</sup> Es farà al capítol 16.

persuasiva de masses de Carrera Villar (1978 i 1980), que ha donat lloc a la formulació d'un model original i pioner de les relacions públiques.<sup>167</sup>

Arceo (1988, 79) parteix de l'asseveració que la majoria dels paradigmes i models de la comunicació s'inspiren en l'obra d'Aristòtil. En efecte, en la *Retòrica*, el filòsof grec escriu: “*el discurs comprèn tres coses: el que parla, sobre allò que es parla i a qui es parla*”.

Al fil d'aquesta afirmació, i de les exposicions de Carrera (1978), el professor espanyol diu que tota comunicació parlada, és a dir tota relació que reposi sobre el discurs, suposa per a Aristòtil quatre elements: 1) el discurs i les seves parts; 2) qui parla; 3) el referent o sobre el que es parla, i 4) a qui es parla (l'oient). S'infereix, doncs, que, sense que el filòsof faci referència a la persuasió, sí que considera genèricament quatre elements integradors de l'actual comunicació: el missatge; la font o emissor; el referent, i el receptor.

Una anàlisi més profunda de la *Retòrica*, ens ofereix un “model” més explícit quant al receptor i a la intencionalitat, que es tradueix en un “model de comunicació col·lectiva persuasiva” (vegeu la taula 7.2), aplicable a les relacions públiques. Aquest model es compon d'onze elements: 1) l'*emissor* o font; 2) el *missatge* (el seu contingut); 3) la *forma* del missatge; 4) el *receptor*; 5) la situació del receptor o *condició* per la qual aquest es converteix en destinatari del missatge; 6) els *objectius del receptor*; 7) el *referent* del missatge i, alhora, de la decisió del receptor; 8) els *objectius de l'emissor* o font; 9) l'*adversari* o *emissor antagònic*; 10) el *missatge contrari*, i 11) els *efectes* de la comunicació persuasiva considerada i de la contrària.

A més, aquest model es pot fer extensible a la comunicació persuasiva de masses (vegeu la taula 7.3), és a dir, la transmesa pels mitjans de comunicació social. Per a la tasca, s'ha de recórrer a l'altra obra d'Aristòtil, l'*Ètica a Nicòmac* i al seu “model de les particularitats de l'acció”, també anomenat “circumstàncies dels actes humans”, i que, en opinió d'Arceo (1998, 79), és la font indirecta del paradigma de Lasswell i d'altres

---

<sup>167</sup> Sobre l'aplicació d'aquest model a la figura del lobbisme, vegeu Xifra (1998, 51-60).

formulacions similars. Els elements d'aquest nou procés modèlic són: 1) *qui*; 2) *què*; 3) *sobre què*; 4) *respecte a qui*; 5) *amb què*, així com *amb quin instrument o mitjà*; 6) *perquè*, i 7) *com*.

Arribat a aquest punt, Arceo assumeix el “model aristotèlic de la comunicació persuasiva de masses” de Carrera (1978), el qual, en els termes tradicionals del paradigma de Lasswell diu així (vegeu la taula 7.4): 1) *qui*; 2) diu *què*; 3) *com*; 4) *per quin canal o mitjà*; 5) *a qui*; 6) *en quina situació o condició*; 7) *perquè* (objectius de la decisió del receptor); 8) *sobre què*; 9) *perquè* (objectius de comunicació del emissor); 10) *enfrent de qui*; 11) *contra qui*, i 12) *amb quins efectes*.

L'autor esmentat, resseguint Carrera, considera que les relacions públiques es tradueixen en comunicació persuasiva, ja sigui col·lectiva de masses o no de masses, o interpersonal,<sup>168</sup> i aplica el model aristotèlic a les relacions públiques amb els resultats que tot seguit exposem.

- a) **Qui.** La font o l'emissor de la comunicació que en relacions públiques pot ser qualsevulla persona *natural*<sup>169</sup> o jurídica. Segons el nostre parer, com hem anat reiterant, aquest plantejament dual és el correcte. Així mateix, es destaca el fet de la no-percepció pel públic de la font impulsora, com una de les característiques de l'activitat de disciplina que ens ocupa, que dissimula el caràcter persuasiu de la font, disfressant-lo d'un caire informatiu.<sup>170</sup> Entenem que el postulat d'Arceo

---

<sup>168</sup> Amb intenció esclaridora, ja que en parlarem en analitzar el concepte de les relacions públiques, per a Arceo (1988, 21) aquestes constitueixen una filosofia gerencial traduïda en un seguit d'accions amb la finalitat de crear o modificar l'acceptació d'una persona natural o jurídica pels seus públics. I afegeix que la majoria de les esmentades accions són comunicació persuasiva de tipus interpersonal, o col·lectiu de masses i no de masses; presentada en general de forma predominantment informativa.

<sup>169</sup> La cursiva és nostra.

<sup>170</sup> Els exemples que dona l'autor són: 1) la situació produïda en les relacions amb els mitjans on l'emissor percebut és el mitjà de comunicació i no el responsable del gabinet de comunicació o agència de relacions públiques que ha subministrat la notícia; 2) és més beneficiós per a una empresa que se'n faci referència per un ponent d'un congrés a que ella mateixa faci proselitisme de la qüestió que es tracta; 3) en el camp de la comunicació interpersonal, la mediació d'una persona prestigiosa en un determinat tema, en nom d'una organització, davant d'una institució, sense que aquesta conegui la situació de representativitat, és més eficaç que si la representació fóra pública. Pensem que en aquest tercer supòsit Arceo confon emissor amb receptor, ja que la persona prestigiosa és un receptor dels missatges de l'emissor amb l'objectiu que els transmeti a altres destinataris. Es tracta d'un públic especial en la línia exposada en el capítol 18.

en aquest punt coincideix amb la distinció que ha fet al nostre país Noguero (1995, 112-113) quan distribueix entre subjecte promotor i executor de les relacions públiques, equivalent a la distinció pragmàtica entre client i professional (persona física o jurídica, independent o integrat a l'organització).

- b) **Diu què.** És el contingut del missatge, allò que es comunica. Els arguments sobre temes (referents) directament o indirectament relacionats amb l'emissor, i que intenta conduir al receptor a conclusions favorables per a aquell i/o desfavorables per a la competència directa o indirecta en un moment donat. Aquests continguts, malgrat que siguin persuasius, solen presentar-se d'una manera informativa.
- c) **Com.** Arceo fa referència a la forma del missatge. En les relacions públiques haurà d'ajustar-se a l'objecte persuasiu perseguit: reforçar una imatge, actituds, opinions, etc., cap a l'organització o individu al qual serveix. I accentua el fet que en aquesta disciplina continguts similars han d'adquirir formes diferents, depenent de les característiques del mitjà de comunicació (escrites, auditives, visuals o audiovisuals) amb el qual es relacioni l'emissor. Observació insuficient, ja que oblida les formes importades d'altres disciplines comunicatives com la publicitat.<sup>171</sup>
- d) **Per quin canal.** Els canals són els mitjans de comunicació de masses o els suports pels quals es transmeten els missatges de relacions públiques. Aquí Arceo puntualitza, al nostre judici encertadament, que el concepte de canal ha de ser considerat àmpliament, ja que pot no ser de masses: el micròfon dels congressos, els panells dels estands d'exposicions, o les activitats *face to face*, el lobbisme directe amb el decisor públic, etc.
- e) **A qui.** El receptor del missatge, en relacions públiques conegut com a públic. Arceo distingeix entre públics reals i potencials, i entre públics interns, externs i ambivalents. En parlarem en estudiar estructuralment els elements del procés de relacions públiques, però no volem deixar de lamentar que l'autor no especifiqui més diàfanament què entén per públic potencial i real, ja que potser respondria a la diferenciació que presentem més endavant entre *stakeholder* i públic d'acord amb els darrers plantejaments teòrics de la doctrina anglosaxona.

---

<sup>171</sup> Vegeu el capítol 21.

- f) **En quina situació o condició.** En parlar de situació o condició, l'autor senyala aquella que permet al receptor passar de ser públic en general a públic objectiu de l'acció. No estem lluny de la teoria situacional dels públics de Grunig, que serà exposada en tractar dels públics de les relacions públiques. Evidentment, la investigació dels públics és l'instrument essencial per determinar aquest element del model.
- g) **Objectius concrets del receptor (perquè).** Una de les condicions necessàries de tota estratègia de relacions públiques és conèixer els objectius delimitables del receptor quant a la seva decisió respecte al referent del missatge. Les relacions públiques s'han de traduir en un coneixement de les apetències del públic o audiència als qui va dirigida la comunicació. Entenem que aquest punt testimonia una de les finalitats de la nostra disciplina des de la perspectiva simètrica de Grunig: fer coincidir l'interès privat amb el públic.
- h) **Sobre què.** El referent del missatge: allò sobre el que es parla i que, per altra banda, constitueix el referent de la decisió del receptor, d'acord amb el punt anterior. Com a exemples de referents per tal de generar una imatge positiva del receptor, Arceo (1988, 91) cita les contribucions a causes filantròpiques, o la declaració de prioritat de la política d'ocupació per part d'un govern.
- i) **Objectius de la font (perquè).** És un element clau de tot procés de comunicació persuasiva, fonamentat en la intencionalitat de l'emissor. Evidentment, aquest element està estretament lligat a l'objectiu del receptor. Tanmateix, segons la perspectiva des de la qual s'abasti el tema, la solució pot emmarcar-se, com ha estat indicat, en la simetria o l'asimetria, segons quins dels dos interessos, el privat o el públic, s'adeqüi a l'altre en l'acció de relacions públiques. Malgrat això, Arceo es decanta cap a una visió simètrica, ja que insisteix en que aquests objectius no han de fixar-se ignorant els del públic destinatari, en el sentit que, fent ús de l'aforisme esquematitzador de les relacions públiques ("fer-ho be i fer-ho saber"), no es pot fer saber que les coses es fan bé, si aquestes no s'estan fent així. Som del parer que establir dos elements axiològics centrats en l'emissor i el receptor és una bona proposta amb vistes a construir un model detallat de les relacions públiques, però mal aplicada si es consideren a un mateix nivell.

D'acord amb quina és la postura defensada respecte a l'interès prevalent teleològicament, el públic o el privat, caldrà contemplar un o altre nivell, i no ambdós, ja que un porta implícit l'altre. La naturalesa persuasiva de les relacions públiques ens porta a confiar més en aquest segon "perquè" que en el referit a l'objectiu del receptor; sense que això vulgui dir, repetim, que aquest no s'hagi de contemplar; però sempre en consonància amb les finalitats de l'emissor. La solució també podria passar per tenir en compte la diferenciació entre finalitats i objectius que ha fet la doctrina nord-americana, encapçalada per Grunig i Hunt (1984, 114-137). No obstant, el model de la motivació mixta segueix essent la formulació més adequada fins avui per escatir aquesta qüestió.

- j) **Enfront de qui.** Aquest és un element nou en les diferents aproximacions teòriques als models de les relacions públiques, i permet aflorar un fet cada cop més usual en la seva pràctica estratègica. S'aplica particularment en la comunicació financera, la comunicació política i el lobbisme; és a dir, en accions competitives entre organitzacions d'un mateix nivell. En el cas del lobbisme, per exemple, les accions no solen ser aïllades. La defensa d'un interès acostuma a anar contra un altre interès (fumadors/no fumadors; ecologistes/sector químic; abortistes/grups d'acció catòlica, etc.). No obstant, convé deixar clar, amb Arceo (1988, 92), que es tracta d'observar que l'element del model de relacions públiques el constitueixen les fonts i les seves respectives percepcions com a adversàries, i no llurs missatges, que són element a part.
- k) **Contra què.** Els missatges contraris o antagònics, o almenys divergents de la competència, són considerats un element independent de l'anterior. La qual cosa ens porta a preguntar-nos per què no incloure-hi també els mitjans o actors de la competència. De ben segur que aquests dos darrers elements trobarien una millor cabuda si el plantejament s'hagués fet a partir d'una òptica propera al funcionalisme sistèmic luhmannià.
- l) **Amb quins efectes.** Els efectes del missatge o missatges també ho són de la comunicació de la font o fonts contràries, observables i mesurables, sobretot en termes de judicis i decisions del receptor i de les subsegüents accions. Així, els



efectes de les accions i campanyes de relacions públiques han de ser considerats des de tots els elements anteriors i en línia amb els objectius enunciats.

No cal dubtar-ne gens del caràcter descriptiu del model, si bé, a banda de les precisions personals fetes al llarg de la seva exposició, trobem a faltar, en nom de la mateixa minuciositat, una distinció essencial en tot model que es preté de ser sistèmic i metodològic de les relacions públiques: la presència de l'element intencional; on, per exemple, en les accions destinades a crear una opinió pública favorable, se separés elementalment el públic mass mèdia de l'efecte sensibilitzador o, si més no, cristal·litzador d'*opinió pública*, relacionant-los sistèmicament des de la perspectiva de la investigació dels efectes cognoscitius de la comunicació social.

**Taula 7.2**

**Taula 7.3**

**Taula 7.4**

### 7.3. EL MODEL ESTRATÈGIC DE CHAVES

La perspectiva gerencial de les relacions públiques ha portat als autors a desenvolupar-ne diferents models estratègics que representen l'evolució de les accions, campanyes i programes de relacions públiques a la pràctica, com a estratègies de comunicació al servei de les organitzacions (Grunig i Hunt: 1984; Kendall: 1996; Cutlip i altri: 1999; Wilcox i altri: 1999; Weintraub Austin i Pinkleton: 2000).

La cerca d'una major definició d'allò que es vol definir es pot dividir en petites passes o fases ordenades cronològicament. Això és el que fa la majoria de models estratègics de les relacions públiques. Tanmateix cap és tan detallat com el subministrat des del Brasil per l'estudiós Silla Chaves (1966)<sup>172</sup>.

El mètode de Chaves distingeix les següents etapes o fases d'actuació en relacions públiques:

- a) *Realitzar* el contracte sociològic, habitualment designat *briefing*, amb la direcció de l'organització, establint un denominador comú entre les parts, quant als objectius i accions de relacions públiques.
- b) *Investigar* i *analitzar* l'organització, la seva història, els seus objectius, la seva estructura, la seva dinàmica, la seva filosofia i polítiques, el seu producte o servei, el seu mercat i tot allò que la representa.
- c) *Investigar* i *analitzar* el context cultural, social, polític i econòmic en el qual està inserida l'organització i la influència sobre ella.
- d) *Investigar*, *relacionar* i *caracteritzar* tots els públics i segments de públics, l'opinió, actituds i expectatives dels quals siguin importants per a l'organització.
- e) *Investigar* i *analitzar* l'opinió, actituds i expectatives de cada un dels públics i dels seus segments sobre una o totes les fases de les activitats de l'organització.

---

<sup>172</sup> També exposat per Porto Simões (1993, 90-92).

- f) *Investigar, relacionar i analitzar* tots els canals i mitjans de comunicació existents entre l'organització i els seus públics.
- g) *Diagnosticar* la qualitat de l'estat del procés de relacions públiques entre l'organització i els seus públics.
- h) *Pronosticar* els resultats futurs en termes de relacions públiques, davant del diagnòstic realitzat.
- i) *Oferir opinions* a la direcció de l'organització, proposant els ajustaments necessaris i raonables als procediments i programes, en el cas que això sia necessari, per a legitimar els seu poder decisor, acompanyant després el desenvolupament de les decisions i les modificacions.
- j) *Planificar i sotmetre* a l'aprovació dels alts executius de l'organització, els programes d'activitats que portin a: 1) modificar les opinions negatives dels públics sobre l'organització, i 2) mantenir l'opinió positiva ja existent.
- k) *Negociar* amb el màxim dirigent de l'organització l'aprovació dels programes d'actuació planificats.
- l) *Executar* el projecte aprovat per la direcció, que haurà de contenir: objectius, finalitats, estratègia, programes, responsables, *timing*, pressupost i eines d'avaluació.
- m) *Avaluar* els resultats de l'acció organitzacional i de les propostes del pla de relacions públiques.
- n) *Continuar* amb l'execució del projecte de relacions públiques, realitzant els ajustos necessaris i avaluant continuadament els seus resultats.
- o) *Estar atent* al procés de relacions públiques entre l'organització i els seus públics, preveient qualsevulla possibilitat de conflicte entre ambdós i donant opinions a la direcció per evitar-los o reduir-los.

Si ens fixem en una de les definicions més celebrades de les relacions públiques, la de la Assemblea Mundial d'Associacions de Relacions Públiques, celebrada l'any 1978 a Mèxic; aquella que diu que les relacions públiques són "l'art i la ciència social d'analitzar tendències, predir-ne llurs conseqüències, assessorar els líders d'organitzacions, i posar en

pràctica programes planificats d'acció que serveixin als interessos de l'organització i del públic", podem observar com la proposta de Chaves s'adequa a la formulació mexicana.

En efecte, la funció *diagnosticar* compren les passes a) a g). *Pronosticar* coincideix amb la h). *Assessorar* és allò que s'apunta en la fase i). La funció *implantar* es contempla en els estadis j), k) i l) del procés estratègic de Chaves.