

**VII CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN  
RELACIONES PÚBLICAS**

**Sevilla (España), 21-23 Marzo 2012**

**Análisis cualitativo y perspectiva crítica del Estudio de la Excelencia de James Grunig en el desarrollo profesional de las relaciones públicas en España**

Enric Ordeix

[enricor@blanquerna.url.edu](mailto:enricor@blanquerna.url.edu)

Universitat Ramon Llull

Assumpció Huertas Roig

[sunsi.huertas@urv.cat](mailto:sunsi.huertas@urv.cat)

Universitat Rovira i Virgili

**RESUMEN**

El estudio que aquí presentamos amplía la investigación cuantitativa realizada sobre los principios básicos de la Teoría de la Excelencia de James Grunig (Grunig et al., 1992)<sup>19</sup> llevados a cabo en el sector de las Relaciones Públicas en España. El presente artículo quiere contrastar estos resultados previos con los contenidos cualitativos extraídos en las entrevistas en profundidad con varios representantes del mundo profesional.

Los resultados verifican los principios ya demostrados a través de la investigación empírica y algunos de los principios e indicadores preestablecidos en el estudio en 1992. Sin embargo, percibimos unos nuevos valores que podrían establecer y replantear un nuevo marco de excelencia. Estos principio podrían ser: la legitimidad, la representatividad, la experiencia social y el consenso (Ordeix & Duarte, 2009).

A pesar de que las organizaciones españolas analizadas no son tan excelentes comunicativamente, sí se observa que la teoría de la excelencia y los modelos de relaciones

---

<sup>19</sup> Se trata de la aplicación en España del estudio *Excellent Public Relations and Effective Organizations* (2002), realizado por James Grunig, Larissa Grunig y David Dozier en Gran Bretaña, Estados Unidos y Canadá.

públicas de James Grunig son ampliamente aceptados tanto por los profesionales de las relaciones públicas como por los máximos directivos. Con lo cual, se podría pensar que en el futuro, la práctica de las relaciones públicas avanzará en el modelo de excelencia de Grunig como pauta a seguir.

## **PALABRAS CLAVE**

Relaciones públicas, teoría de la excelencia, comunicación organizacional.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Esta investigación amplía los resultados ya publicados del análisis cuantitativo del desarrollo de los principios básicos del Estudio de la Excelencia dirigido por James Grunig (Grunig et al., 1992)<sup>20</sup> llevados a cabo en el sector de las Relaciones Públicas en España. El presente artículo quiere contrastar estos resultados previos con los contenidos cualitativos extraídos en las entrevistas en profundidad con varios representantes del mundo profesional.

Su objetivo principal es analizar el grado de excelencia en comunicación de las organizaciones españolas, en el marco de un proyecto de investigación financiado por la Cátedra Repsol de Excelencia en Comunicación, realizado en la Universidad Rovira i Virgili.

La investigación demuestra de forma matizada, en tanto que actualiza, en gran medida, los principios de las teorías de Grunig (1992) sobre la excelencia comunicativa. Estas teorías parten de la base que las relaciones públicas no son tan sólo actividades comunicativas, sino también directivas y de gestión de las organizaciones. Por ello, los profesionales de la comunicación deben formar parte de la coalición dominante de las organizaciones e influir en las decisiones estratégicas que en ella se tomen. Por norma, y a partir de nuestro estudio, podemos afirmar que los/las directores/as creen considerablemente en las funciones de relaciones públicas, aunque le llaman de diferentes formas.

También se reafirma otro de los principios de la teoría de la excelencia de Grunig, que considera que las relaciones públicas contribuyen en la mejora de la eficiencia de las organizaciones

---

<sup>20</sup> Se trata de la aplicación en España del estudio *Excellent Public Relations and Effective Organizations* (2002), realizado por James Grunig, Larissa Grunig y David Dozier en Gran Bretaña, Estados Unidos y Canadá.

cuando ayudan a reconciliar los objetivos de las organizaciones con las expectativas de sus públicos, en especial de los más estratégicos. Esta contribución puede incluso convertirse en un valor preventivo y, por consiguiente, monetario para las organizaciones, ya que así crean mayor calidad y establecen relaciones más duraderas con sus públicos. Estableciendo una comunicación simétrica y bidireccional con los públicos se crea un equilibrio entre los intereses de ambas partes y unas relaciones eficientes que acaban repercutiendo en la mejora de las organizaciones, de su buen funcionamiento y de sus beneficios.

## 2. MARCO TEÓRICO

Según afirma la principal estudiosa de los principios establecidos en el estudio *Excellent Public Relations and Effective Organization* y editora de *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation* (2009), la profesora de la Universidad de Maryland (EUA), Elizabeth Toth, los principios se pueden resumir en 10:

1. La participación de las relaciones públicas en la gestión estratégica.
2. El otorgamiento de poderes de la coalición dominante a las relaciones públicas o la relación directa con el director general.
3. La integración de la función de las relaciones públicas en la organización.
4. La función de gestión de las relaciones públicas separada de otras funciones.
5. La unidad de relaciones públicas encabezada por el director y no por el técnico.
6. El uso del modelo bidireccional simétrico de las relaciones públicas.
7. El conocimiento necesario para crear un departamento que pueda asumir tanto el rol de dirección como de relaciones públicas simétricas.
8. El uso de un sistema simétrico de comunicación interna.
9. La aprobación de la diversidad en todas las funciones de la organización.
10. La preocupación por la ética y la responsabilidad social.

Estos principios no son independientes entre sí, sino que suelen coincidir en las organizaciones más excelentes. Las relaciones públicas excelentes determinan que su gestión sea deliberada, estructurada y estratégica, se desarrolle a nivel directivo o dependiendo del grupo más influyente de la organización (coalición dominante), y que integre funciones y actuaciones multidisciplinares, aunque no dispares, pero sí separadas de la función de otras disciplinas de la

comunicación. Esto conlleva un conocimiento directivo de gestión que incluye conocimientos técnicos pero, a su vez, estratégicos que permiten una simetría comunicativa que abre el diálogo y comprensión entre las partes. Las relaciones públicas excelentes exigen también simetría comunicativa con los públicos internos como muestra de calidad de los procesos de relaciones públicas. Además, deben comprometerse con los principios éticos y de responsabilidad social, que se extrapolan a la diversidad de componentes de su entorno social y organizativo.

Todos estos principios se pueden resumir o agrupar en cuatro indicadores principales, que determinan la esencia investigadora del estudio de la excelencia (Grunig 1992, pp. 16-17):

- el sistema de comunicación simétrico,
- la estructura organizativa,
- la teoría situacional,
- la planificación estratégica.

Creemos que estos cuatro bloques temáticos sintetizan con determinación la tendencia de la actividad profesional analizada.

### ***El sistema de comunicación simétrico***

La simetría comunicativa ha sido uno de los conceptos más relevantes de la actividad investigadora desarrollada en Maryland, si bien ha resultado un aspecto controvertido y debatido en los foros académicos a nivel internacional. La simetría, defensa Grunig, es un concepto estrechamente vinculado al diálogo entre las partes, en busca del espacio común de intereses, también llamado *mutual understanding*. La comprensión mutua conlleva un diálogo intenso que en el extremo nos conduce a un control compartido de la situación, tanto por parte de los que dirigen y lideran la empresa como por parte de los públicos receptores del proceso de Relaciones Públicas. Es ahí cuando el proceso simétrico y bidireccional tambalea, según los críticos (Heath, 2006), puesto que en situaciones de poder desigual es difícil establecer procesos comunicativos de igualdad, donde las intenciones sean equitativas y los flujos entre públicos y organización paritarios.

Como ya sabemos, la calidad de una organización implica procesos con un componente importante de comunicación excelente. No es de extrañar, por tanto, que la calidad de los

servicios o productos ofrecidos al mercado se mida, de forma bastante recurrente, a través la actividad de comunicación y de relaciones públicas. Unas relaciones públicas que tienen su primera prueba cuando se desarrollan internamente. Es por esto que uno de los parámetros de la excelencia está en la capacidad de conseguir la simetría en los flujos internos de comunicación, entre organización y empleados.

### ***La estructura organizativa***

La estructura organizativa es otra característica bien detallada en el estudio de la excelencia, aunque de mayor presencia es la función directiva de las relaciones públicas. Vemos que las relaciones públicas excelentes son, y deben ser, implícitas a la organización, puesto que de las organizaciones abiertas y permeables al entorno emanan relaciones y vínculos (Grunig y Hunt, 1984)<sup>21</sup> con los públicos que componen su ámbito de influencia. Una gestión relevante de relaciones públicas en una organización se sustenta en la capacidad de sus miembros de establecer lazos con los públicos clave o líderes de opinión. Por el contrario, si el departamento de relaciones públicas centraliza su actividad y es el único encargado de establecer estos lazos, difícilmente estamos trabajando de forma excelente puesto que estamos mandando un mensaje de incongruencia y poca consistencia al entorno social. Lo mismo ocurre cuando las relaciones públicas son subyacentes a otro departamento y adoptan un rol técnico por encima del estratégico y directivo.

La función directiva es un tanto compleja pues tiene que trasladar la actividad y filosofía de relaciones públicas a todos y cada uno de los departamentos, incluido el equipo directivo, que componen la organización. Es por ello que el estudio de la excelencia conlleva que el rol de las relaciones públicas se lleve a cabo desde lo que se describe como *coalición dominante* o núcleo influyente de la organización. Como veremos más adelante, en el estudio no detectamos una presencia elevada del rol directivo. Sin embargo, la teoría situacional de públicos y la teoría sistémica indican que las relaciones públicas deben desarrollarse desde una óptica estratégica. L'Etang (2008), como representante de la corriente crítica defensa que las relaciones públicas

---

<sup>21</sup> En *Managing Public Relations* (1984), J. Grunig y T. Hunt establecen una tipología de vínculos: *vínculos funcionales*, los establecidos a partir de asignación de tareas; *vínculos posibilitadores*, establecidos a partir de intereses compartidos que potencialmente pueden convertirse en actividades conjuntas entre las partes; *vínculos difusos*, establecidos de forma inconcreta con el mero fin de convertirse en un vínculo posibilitador; y, por último, los *vínculos jurídicos*, establecidos por normativas, reglas o leyes que los rigen.

estratégicas no deben trabajar la personalidad de las organizativas des de un punto de identidad y valores para no caer en los tics propagandísticos y ideológicos.

### ***La teoría situacional de los públicos***

El profesor James Grunig (1997) introducía la teoría situacional de públicos como fundamental para explicar la política de diálogo y comprensión de la organización con su entorno. Esto conlleva a la necesidad de considerar la complicidad y los vínculos con el entorno institucional, político, social y periodístico. Cuanta mejor y equilibrada sea la relación con la variedad de públicos, mejor aceptación consigue la organización.

Los últimos estudios sobre la teoría situacional indican que está muy presente en la actividad profesional. De hecho, la óptica investigadora de la Universidad de Maryland, especialmente la llevada a cabo por el profesor Grunig (1997), determina esta teoría como fundamental para entender las funciones de la profesión, su rol y sus componentes básicos. Ya en sus primeros documentos y, especialmente en *Managing Public Relations* (1984), el profesor James Grunig introducía la teoría situacional de públicos como fundamental para explicar la política de diálogo y comprensión que toda organización debe tener con su entorno.

La teoría situacional de públicos nace de la idea de la comprensión mutua a través del diálogo, pero, a su vez, nace también de la necesidad que las organizaciones equilibren sus relaciones sociales con sus necesidades de negocio y de gestión. Es decir, es la filosofía que pone a prueba la complicidad y los vínculos con el entorno institucional, político, social y periodístico. Esto, a su vez, conlleva una mejor aceptación de la organización y de sus productos o servicios, especialmente ante situaciones turbulentas que pueden entorpecer la concepción excelente de la organización y su actividad.

Robert Heath (2006), de la Extension School of Harvard y estudioso de la aplicación de los principios de la retórica en el ámbito de las relaciones públicas, establece que el discurso debe adaptarse al entorno con la finalidad de persuadir. El mensaje se debe principalmente a la ocasión o situación en la que se encuentra la empresa.

La llamada *Escuela de Maryland* concibe el entorno social de las organizaciones como un número importante de públicos con intereses compartidos, más allá de los públicos

comprendidos en la actividad comercial o de mercado y propios de una actividad social e institucional.

Las entidades deben jugar un papel social de primer orden en tanto que organizaciones comprometidas con las personas y sus áreas de influencia. De ahí, que el estudio de la excelencia incluya la diversidad y la ética, así como elementos propios de la responsabilidad social de la organizaciones que compiten en el terreno institucional, social y político con otras entidades que trabajan por el interés general. No es de extrañar, pues, que la actividad propia de las relaciones públicas excelentes se defina de forma independiente de otras actividades de gestión de la comunicación como el marketing o la publicidad, aunque, a su vez, sea interdependiente de ellas y de otras disciplinas que trabajan en el terreno de las ciencias sociales.

### ***La planificación estratégica***

Cuando hablamos de *Planificación Estratégica* nos estamos refiriendo al desarrollo de una actividad prolongada en el tiempo y que permite un mejor cultivo de la personalidad organizativa. La actividad de las relaciones públicas va más allá de la llevada a término en campañas puntuales y departamentos estancos que dedican la jornada al desarrollo de revistas, soportes y actividades de comunicación. La filosofía de una organización permeable a su entorno social, a sus públicos más relevantes e influyentes, se desarrolla a medio y a largo plazo, procura por el entendimiento y la satisfacción de expectativas entre las partes, y difícilmente pueden llevarse a cabo lejos de la coalición dominante o equipo directivo de las organizaciones.

Las tesis leídas a partir de la publicación del *Excellence Study* muestran la vicisitud entre lo estratégico y lo técnico y la necesidad de mostrar cómo la filosofía de las relaciones públicas excelentes se contrapone a la aplicación meramente técnica de la profesión. Conviene, pues, remarcar que un porcentaje elevado de la literatura de la historia investigadora de las relaciones públicas incluye la necesidad de mostrar su rol estratégico para conseguir unas relaciones públicas excelentes. Es obvio que la aparente contradicción entre lo sucedido en el terreno práctico y profesional, en contraste con lo que se investiga y analiza en el terreno académico ha provocado que los académicos hayan tenido que reforzar la importancia de este concepto.

La actividad de las relaciones públicas va más allá de la llevada a término en campañas puntuales y departamentos estancos que dedican la jornada al desarrollo de revistas, soportes y

actividades de comunicación. La filosofía de una organización permeable a su entorno social, a sus públicos más relevantes e influyentes, procura por el entendimiento y la satisfacción de expectativas entre las partes, y difícilmente podría llevarse a cabo lejos de la coalición dominante o equipo directivo de las organizaciones. Según la teoría de Grunig, es de menester que el director de relaciones públicas trabaje desde la estrategia global de la compañía u organización, aunque a su vez, sepa adaptar su actividad a los procesos comunicativos entendidos como técnicos y aplicados. Grunig (1984), en este sentido, argumenta que ya podríamos denominar de forma diferente a las relaciones técnicas de las estratégicas.

Por consiguiente, los principios de la excelencia establecen que, una organización que procura por su implicación social y que trabaja por ser concebida como empresa o entidad con una personalidad colectiva y una cultura organizativa sólidas, difícilmente puede trabajar fuera de los parámetros de excelencia descritos por Grunig (2006). Estos parámetros están incluidos en la mayoría de las tesis doctorales dirigidas por los llamados miembros de la Escuela de Maryland, James Grunig, Larissa Grunig, Elizabeth Toth y Ray Hiebert, entre otros.

En definitiva, a partir de los cuatro indicadores principales, podríamos considerar el sistema de comunicación simétrico y la teoría situacional de públicos como los conceptos más relevantes y significativos. En este sentido, y a partir de la información obtenida en las entrevistas en profundidad realizadas en nuestro estudio, creemos que se ha producido, tal y como pasa en las corrientes de pensamiento más desarrolladas, un traspaso de estos conceptos del mundo académico al profesional, siendo estos parámetros los que mejor definen el ejercicio de las relaciones públicas excelentes.

### **3. METODOLOGÍA**

Es esencial recordar que el equipo de investigadores asociados a la Cátedra Repsol de Excelencia en Comunicación-URV quiso contrastar la validez de los resultados del estudio cuantitativo de la excelencia llevados a cabo recientemente con entrevistas en profundidad a profesionales y académicos del sector. Tal como hemos anunciado, en el estudio se ha partido de los principales indicadores que se utilizaron en los cuestionarios del estudio empírico y se han utilizado para la confección de las preguntas de las entrevistas en profundidad.

Los indicadores o temas tratados en las entrevistas en profundidad son los siguientes:

-La función comunicativa de planificación estratégica,

- la respuesta del departamento de relaciones públicas a los problemas sociales,
- la participación del departamento en la toma de decisiones importantes y grandes iniciativas,
- la existencia de operaciones rutinarias de las relaciones públicas,
- el apoyo de la dirección general a las relaciones públicas,
- la creación de oportunidades para que los directivos puedan oír y conozcan las opiniones de los públicos internos y externos,
- la responsabilidad del relaciones públicas del programa de comunicación,
- las funciones de redactar materiales de comunicación,
- la representación de la organización en eventos y *meetings*,
- el mantenimiento de relaciones con los medios de comunicación,
- la toma de decisiones en políticas de comunicación y
- el mantenimiento de a otras personas de la organización informadas de lo que publican los medios.

Estos indicadores siguen los parámetros de base, los puntos establecidos en el estudio internacional escritos anteriormente, pero han sufrido una adaptación debido a las diferencias culturales y a la evolución de las técnicas y métodos de las relaciones públicas a lo largo del tiempo desde que se realizó el primer estudio en 1992.

En cuanto a la muestra de las entrevistas, nos hemos centrado en los/las directivos/va y en los/las responsables de relaciones públicas y comunicación, pero hemos dejado de lado el estudio de los empleados que también formaban parte del estudio cuantitativo.

Las personas entrevistadas pertenecen al mundo profesional de varios sectores y posiciones. Son las siguientes: un consultor estratégico en relaciones públicas de una consultora de capital español, un consultor estratégico en relaciones públicas de una consultora multinacional de business, una directora de agencia multinacional de relaciones públicas de servicios plenos, un director de agencia estatal de relaciones públicas, un director general de una empresa multinacional con base en España, un director de comunicación y relaciones públicas integrado de una empresa de capital español, un director de relaciones públicas de un departamento integrado en la administración pública y un director de comunicación integrado de una institución pública con base en España.

Por sectores, a parte de la multisectorialidad de las consultoras y las agencias, las empresas escogidas tienen incidencia en los siguientes sectores: administración, educación, energía, turismo, productos de consumo, alimentación, banca, logística, comunicación, administración pública, ocio y entretenimiento.

Complementariamente, se ha entrevistado al profesor James Grunig y a Elizabeth Toth, considerados los principales defensores de los principios de la excelencia y a los profesores Jaquie L'Etang, profesora de la Universidad de Stirling, a Robert Heat, profesor de la University of Houston y a Robert Brown, profesor de la Salem State University (EUA) y de la Extension School of Harvard (EUA), considerados como parte de la corriente crítica.

No debemos olvidar que la investigación cuantitativa se basó en una muestra considerable, los resultados de la cual se van a contrastar con el estudio cualitativo que aquí presentamos. En el estudio cuantitativo se contactó con 257 organizaciones telefónicamente, de las que 101 respondieron a los cuestionarios. Así pues, la muestra final de este estudio se divide concretamente en 56 empresas, 31 instituciones, 5 asociaciones de profesionales y 9 organizaciones sin ánimo de lucro. Sobre el número de cuestionarios, en total se recibieron 277; de los que 92 cuestionarios son de directores de relaciones públicas, 74 de directores generales o máximos responsables y 111 de empleados. Los datos de los cuestionarios completados se extrajeron y se analizaron con el programa estadístico SPSS. Después, se realizaron los estadísticos descriptivos y la correlación de variables correspondientes.

#### **4. RESULTADOS**

De entrada hay que corroborar que en el estudio cualitativo se ratifica lo que ya mostró el estudio cuantitativo. Las variables que se relacionaron positivamente son: la función comunicativa de planificación estratégica, la respuesta del departamento de relaciones públicas a los problemas sociales, la participación de dicho departamento en la toma de decisiones importantes y grandes iniciativas y el apoyo de la dirección general a las relaciones públicas.

Estos resultados ratifican la teoría de Grunig (1992) según la cual las organizaciones excelentes son aquellas en las que los directores de comunicación forman parte de la coalición dominante. Ello significa que participan en la planificación estratégica y en las decisiones más importantes

que se toman en la organización, ya sean la introducción a nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos o de otro tipo. En el estudio cuantitativo también hay coincidencia en que el director de dicho departamento debe formar parte del equipo directivo, tener un rol en la toma de decisiones estratégicas y tener autonomía para tomar sus decisiones en estos ámbitos. Sin embargo, en el estudio cualitativo no hay coincidencia en el margen de maniobra de las partes, y hay disparidad de criterio si se habla con la dirección de la empresa o bien con los equipos de trabajo como las agencias y los departamentos integrados. Estos últimos esgrimen falta de libertad y de participación en la confección de las políticas estratégicas de la organización.

Los resultados muestran, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, que se cumple otro de los principios de la teoría de Grunig. El éxito de las organizaciones se basa en identificar a sus públicos estratégicos y establecer con ellos relaciones duraderas. Las organizaciones más efectivas son aquellas que escogen apropiadamente sus objetivos en función de las expectativas de sus públicos, ya sean internos o externos. Según Grunig, la respuesta a los problemas sociales tan sólo la realizarán las organizaciones donde sus directores de comunicación participen en la coalición dominante. Como hemos dicho, para que todo ello ocurra, los departamentos de relaciones públicas de las organizaciones deben contar con el total apoyo de la dirección general. En las entrevistas en profundidad hay divergencia entre dirección y profesionales de las relaciones públicas por lo que respecta a este aspecto. El único profesional de las relaciones públicas que mejor ratifica este principio es el consultor estratégico, quien dispone de acceso a la coalición dominante, pero esgrime falta de continuidad en sus acciones. En este sentido, los resultados también ratifican lo que demostraba el estudio cuantitativo: los directores de los departamentos de relaciones públicas participan en la planificación estratégica de sus organizaciones con una media ligeramente elevada, pero realizan más funciones rutinarias que de planificación y asesoramiento a la dirección.

Así pues, afirmábamos y afirmamos que la teoría de la excelencia de Grunig se demostró en su estudio original de Gran Bretaña, Estados Unidos y Canadá (Grunig, 1992) y se ha seguido demostrando en varios países, entre ellos, España. Hoy en día nadie discute la importancia y la efectividad de la comunicación simétrica bidireccional, hasta tal punto que se ha convertido en un modelo normativo. Por lo que se refiere a las nuevas estructuras organizativas, todos los CEOs y los directores de relaciones públicas creen en la comunicación simétrica bidireccional, pero lo difícil es aplicarla y llevarla a cabo en el día a día de la profesión y con todos sus públicos. Sabemos que la implantación de los principios de la profesión de las relaciones

públicas como la entendemos ahora, ha sido tardía y su desarrollo en todo el territorio todavía es lento y desigual (Huertas & Fernández Cavia, 2006).

En detalle, podemos afirmar que en la mayor parte de los cuestionarios cuantitativos los parámetros de la excelencia son referencia en la mayoría de los casos analizados, sin embargo en las entrevistas en profundidad se observó que la mayor parte de los profesionales tienen una visión crítica de la bidireccionalidad simétrica establecida por las redes sociales, puesto que ponen en entredicho la representatividad de sus públicos. Hay consenso en la delegación de poder al otro como forma de conseguir el consenso y incrementar el soporte social. Esto nos conlleva a una nueva concepción de relaciones públicas muy focalizadas a la búsqueda de la legitimidad para actuar y representar valores. (*Ordeix-Duarte, 2008*)

Por lo que se refiere a la planificación estratégica, hay consenso en que la relación entre el departamento de relaciones públicas y la dirección de la organización es clave para la excelencia comunicativa e insisten, tanto directivos como responsables de relaciones públicas, en que existe una comunicación fluida y periódica entre los directores de relaciones públicas y los máximos directivos. Sin embargo, la agencia y los departamentos integrados se quejan de realizar mayoritariamente funciones rutinarias y participan en menor proporción en la planificación estratégica. Así pues, se reafirma que las organizaciones españolas creen más en la importancia y las funciones de las relaciones públicas en la teoría que en la práctica, ya que los departamentos de relaciones públicas participan en las decisiones estratégicas de las organizaciones en menor grado.

Por lo que se refiere a la estructura organizativa referente al modelo de relaciones públicas utilizado por las organizaciones (Grunig, 2003), según la teoría de la Excelencia, las organizaciones excelentes son aquellas que actúan según el modelo abierto y propenso al diálogo con los públicos y los activistas o grupos de presión. Todas las personas entrevistadas en profundidad se identifican mayoritariamente con el modelo simétrico bidireccional. Esto también coincide con el estudio cuantitativo en que más del 90% de los directores de comunicación y los directores generales se identificaban con el modelo simétrico bidireccional. Todos coinciden en que las relaciones públicas deben formar parte de la coalición dominante y apuntan que estamos ante un proceso de cambio organizativo hacia sistemas abiertos y permeables. Sin embargo, los directivos entrevistados esgrimen su cuota de poder para resistirse al cambio.

Por último, y por lo que se refiere a la teoría situacional de públicos, tal como ocurrió en el estudio cuantitativo, los resultados no son positivos. Las organizaciones españolas analizadas realizan poquísima investigación para conocer dichos públicos y su entorno. Ello demuestra que, a pesar de creer en el modelo simétrico bidireccional, en la práctica no se lleva a cabo con tanta frecuencia. Estos resultados coinciden con la opinión de otros autores (Ordeix, 2009), según los cuales el modelo simétrico bidireccional es más un modelo ideal y normativo de relaciones públicas que una realidad empírica.

## **5. CONCLUSIONES**

A pesar de que las organizaciones españolas analizadas no poseen unos índices tan elevados respecto a la teoría del Excellence, sí se observa que su teoría y los modelos de relaciones públicas de James Grunig son ampliamente aceptados tanto por los profesionales de las relaciones públicas como por los máximos directivos. Con lo cual, se podría pensar que en el futuro, la práctica de las relaciones públicas avanzará en el modelo de excelencia de Grunig como pauta a seguir.

Por lo tanto, podemos revelar, de antemano, que la presente investigación verifica los principios ya demostrados a través de la investigación empírica, y que compromete, de alguna forma, algunos de los principios e indicadores preestablecidos en el estudio en 1992. Sin embargo, percibimos unos nuevos valores que podrían establecer y replantear un nuevo marco de excelencia. Estos principio podrían ser: la legitimidad, la representatividad, la experiencia social y el consenso (Ordeix & Duarte, 2009). Asimismo, aunque la visión crítica de algunos autores lo contradicen (L'Étang, 2008), encontramos otros puntos de análisis como la identidad y la construcción de la cultura organizativa como elementos básicos en la construcción del compromiso y construcción social de la personalidad, elementos clave de las bases de una nueva concepción de Relaciones Públicas en auge (Brown, 2010).

### **Futuros estudios**

Podría realizarse un estudio posterior que se centrara en analizar cómo los conceptos de la teoría de Grunig están presentes también en la bibliografía de los manuales de relaciones públicas que utilizan las universidades de referencia. Nuestra experiencia como docentes nos indica que

efectivamente el marco teórico de los programas de las asignaturas de las universidades con más renombre conciben estos principios como propios. Así pues, sería conveniente corroborarlo a través de un estudio comparativo.

## 6. FUENTES CONSULTADAS

- Berger, B.K. (2005). Power over, power with, and power to public relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17: 5-28.
- Bowen, S.A. (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of Public Relations Research*, 16: 65-92.
- Brown, R. (2010) The Convergence of Public Relations and Public Diplomacy. *Vital Speeches Of The Day*. 76 (7): 297-301. Presentado en V Congreso Internacional de la Asociación de Investigaodres en Relaciones Publicas en la Facultat de Comunicació Blanquerna de la Universidtat Ramon Llull (Barcelona), el 13 de Mayo de 2010 .
- Dozier, D.; Grunig, L. and Grunig, J. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Durham, F. (2005). Public relations as structuration. *Journal of Public Relations Research*, 17: 29-48.
- Fernández Cavia, J. y Huertas, A. (2006). Centre and periphery: two speeds for the implementation of public relations in Spain. *Public Relations Review*, 32(2): 110-117.
- Grunig, J.E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J.E. (ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. In D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (Eds.), *Public relations research: An international perspective* (pp. 3-46). London: International Thomson Business.
- Grunig, J.E., Huang, Y.H. (2000), From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In Ledingham, -J.A., Bruning, D. (Eds), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Grunig, L.; Grunig, J.E. and Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18 (2): 151-176.
- Grunig, J. (2000). Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12 (1): 23-48.
- Heath, R. & Coombs, W. T. (2006). *Today's public relations: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ledingham, J.A., & Bruning, S.D. (Eds.) (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- L'Etang, J. (2008). *Relaciones públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOCpress.
- Ordeix, E. (2009). The Excellence Study in Internal Public Relations, An International Paradigm. *Trípodos*, 24 (1): 41-52.
- Ordeix, E., Duarte, J. (2009). From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, 53, 4, 549-564
- Toth, E. (ed.) (2009). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.