

Libro: Teoría y Estructura de las relaciones públicas.

Autor: Jordi Xifra. Mc Graw Hill. 2003.

14 LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO TEORÍA Y COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA

mente es necesario definir cuáles son los problemas del dominio y solucionarlos antes de poder resolver los problemas teóricos. Referirse en la actualidad a la teoría y a la ciencia de las relaciones públicas supone necesariamente plantear, antes que nada, el tema de sus modelos y de su paradigma científico.

1.4. LA ELABORACIÓN DE MODELOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y SU EXPERIMENTACIÓN

Una de las mayores ambiciones de los intelectuales de las relaciones públicas ha sido la de suministrar modelos de su objeto de estudio, susceptibles de guiar las investigaciones o sistematizar sus resultados.

Desde siempre los observadores de la vida social han considerado útil recurrir a modelos, a maquetas representativas de la realidad, a representaciones figuradas de la realidad, con el objetivo de elevarse a un estadio superior de abstracción o generalidad (Schwartzberg, 1988). En este proceder, se ha pasado de los modelos materiales a los modelos formales.

Los modelos fueron inicialmente analogías entre dos realidades: el cosmos se representó como las bolas del billar y la composición demográfica de una sociedad a través de una pirámide de edad. Estos *modelos materiales* proponen una realidad concreta y tangible como punto de apoyo para elaborar una representación más abstracta. En relaciones públicas, este tipo de modelos ha escaseado, siendo el más destacado el propuesto por Stephenson (1960), que utilizaba la imagen de un reloj para encarar el proceso de las relaciones públicas. Sin embargo, el uso de los modelos materiales no está exento de riesgos. Siendo una comparación entre dos realidades, el modelo material puede deformar la observación, ofreciendo una visión fragmentaria, fijando su atención en las propiedades análogas y dejando de lado otros elementos también relevantes.

Los *modelos formales* no constituyen una analogía, no consisten en una comparación con una realidad de otra naturaleza u orden. Son construcciones simbólicas y lógicas de una situación relativamente simple, elaboradas mentalmente y dotadas de las mismas propiedades que el sistema factual original (Rosenblueth y Wiener, 1954). Se trata de modelos que describen la realidad bajo la forma de conceptos y de vínculos entre estos conceptos. Su objetivo es alcanzar un elevado nivel de abstracción y de lógica; de inteligibilidad a fin de cuentas.

Los modelos formales son matemáticos o no matemáticos. Los primeros son los más genuinos, puesto que el lenguaje matemático, más depurado que el lenguaje común, es esencialmente no figurativo. En el campo de las relaciones públicas, similarmente a lo ocurrido con otras ciencias sociales, el recurso a la teoría de los juegos de Murphy (1987, 1989, 1991), el análisis económico de Ehling (1992) y, en menor medida, el transaccional de Rayfield y Ohl (1992), han *matematizado* las relaciones públicas, introduciendo en ellas los principios de racionalidad.

Los modelos formales no matemáticos son sin duda los que más han abundado entre los científicos de las relaciones públicas a partir de la década de 1970. Estos instrumentos intelectuales son más amplios, al abarcar realidades en las que los con-

juntos cuantificables son más anómalos. Tienen en común el aproximarse a las relaciones públicas como un sistema o parte de él.

Este esfuerzo de modelización y teorización ha producido resultados más que notables. En consecuencia, las relaciones públicas se encuentran hoy provistas de diversos modelos o construcciones teóricas de los que nos ocuparemos en estas páginas. En realidad, las relaciones públicas parecen haber accedido a una tercera fase.

La primera fase correspondería a los estudios empíricos de la *Mass Communication Research* centrados especialmente en la comunicación política. Después de un declive de estos estudios, emerge una segunda fase, que va desde 1975 hasta 1995, que fue la de la formalización, la de la conceptualización, marcada por la elaboración de modelos cada vez más sofisticados. Finalmente, desde hace años, se dibuja una tercera fase que marca una cierta pausa. Hoy en día nos encontramos más que ante un retorno a unos estudios puramente concretos y empíricos, ante unos trabajos de investigación destinados a experimentar los conceptos y los modelos elaborados en el período anterior.

Como veremos más adelante, la tercera etapa en la que nos encontramos es también una fase de escepticismo y de crítica ante modelos dominantes aparecidos en la fase anterior. En este sentido, conviene recordar que la elaboración de modelos formales cada vez más sofisticados no suele ser proporcional a un progreso paralelo de la explicación y relega los problemas más importantes, alejándose de la práctica real de las relaciones públicas, como ocurrió con los primeros modelos simétricos de nuestra disciplina.

1.5. LOS PARADIGMAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Si en su todavía corta historia como ciencia los investigadores han centrado sus debates en el campo de estudio, en el concepto o en la metodología más adecuada para el análisis de los fenómenos psicosociales y comunicacionales, la cuestión relativa al paradigma de las relaciones públicas está aún sin resolver.

¿Cuál es la razón de que todavía hoy la teoría y la ciencia de las relaciones públicas no hayan centrado su debate en la cuestión paradigmática? La razón ya la hemos insinuado. Por un lado, la propia dispersión doctrinal a la hora de definir el objeto de estudio. Por otro, como analizaremos en el siguiente capítulo, la existencia velada de un paradigma dominante en torno a las aportaciones teóricas de James E. Grunig. Así las cosas, el objeto de este apartado es plantear y analizar en su dimensión teórico-práctica la cuestión general del paradigma de las relaciones públicas, a efectos de, sobre esa base, poder posteriormente adentrarnos con mayor sentido en el estudio concreto del desarrollo de las relaciones públicas como disciplina científica y de sus diferentes concepciones teóricas. Esta aproximación inicial nos permitirá la mejor comprensión de dichas concepciones teóricas y lo que éstas suponen en la interpretación de la comunicación de relaciones públicas, si bien debemos manifestar que los paradigmas que expondremos derivan de la sociología general y han sido escasos los autores que han reconocido su deuda, conocida o no, con la corriente crítica y el funcionalismo de la sociología del siglo XX. De ahí, la inclusión inicial de este apartado y el sentido absolutamente general e introductorio que tienen estas consideraciones.

Si hubiera que resumir cuál ha sido la teoría de las relaciones públicas en los últimos 100 años podríamos afirmar que, en términos generales, el único paradigma que ha prevalecido plenamente ha sido el paradigma simétrico bidireccional dominante construido en torno a los modelos del ejercicio profesional⁵ y a la teoría situacional de los públicos⁶ de Grunig. Un paradigma que empieza a elaborarse a mediados de la década de 1970, por lo que su edad es proporcional a su vigor teórico.

De esta forma, desde esas fechas en que se publican las primeras investigaciones de Grunig (1975, 1976a, 1976b, 1977, 1978) ha existido un claro consenso intelectual y científico que: 1) ha desembocado en una visión de las relaciones públicas como un proceso de comunicación entre las organizaciones y sus públicos, centrada en la dirección de la comunicación (unidireccional o bidireccional) y en el equilibrio de los efectos perseguidos (asimétrico o simétrico); 2) guiado la investigación empírica, y 3) proporcionado respuestas a los problemas que planteaba el objeto de estudio.

Esta monolítica interpretación científica sólo ha conocido excepciones aisladas, sin incidencia real en la teorización general. En este prisma, la teoría de las relaciones públicas, a pesar de la ausencia de un marco conceptual, teórico y metodológico, se está moviendo en un contexto intelectual y científico cómodo, aunque tan cerrado en sí mismo que ha sido incapaz de, habiendo adoptado como fuente intelectual la teoría general de los sistemas y a pesar de los esfuerzos de algún autor⁷, acoger como primeros paradigmas los derivados de las dos principales tendencias de la sistémica: la teoría crítica y el funcionalismo. Sin embargo, antes de entrar directamente en el tema, es necesario clarificar qué se entiende por paradigma, a pesar de la dificultad que entraña dada la multiplicidad de significados y alcances con que se ha utilizado este término desde su popularización por Thomas S. Kuhn en la obra *The structure of scientific revolutions* (1962).

El propio Kuhn emplea en esa obra el concepto en veintiún sentidos diferentes. Posteriormente, haciéndose eco de la crítica que por ello se le formuló, intentó aclarar este extremo, aceptando el uso del concepto de paradigma en un doble sentido: «Por una parte, pasa por la completa constelación de creencias, valores, técnicas y así sucesivamente, compartidos por los miembros de una comunidad dada. Por la otra, denota una especie de elemento en tal constelación, las soluciones-enigmas concretas que empleadas como modelos o ejemplos pueden reemplazar a reglas explícitas como base para la solución de los enigmas restantes de la ciencia normal» (pág. 269 de la ed. cast.). Al primero lo denomina «matriz disciplinar» y al segundo «el paradigma como ejemplar». Aun así, como ha señalado la crítica, ambos conceptos continúan siendo ambiguos y excesivamente genéricos, lo que dificulta la identificación práctica del paradigma o paradigmas de una disciplina científica y permite la existencia de un cierto grado de confusión y contradicción.

Más concretamente, la noción de paradigma puede definirse, siguiendo a Vasquez, como «las suposiciones fundamentales que hacen los especialistas sobre el mundo que están estudiando. Estas suposiciones proporcionan respuestas a las preguntas que deben

⁵ Véase el Capítulo 2.

⁶ Véase el Capítulo 6.

⁷ Pearson (1989a, 1989b, 1990) es el más destacado.

ser planteadas antes de que empiece la teorización... Al responder a estas cuestiones, las suposiciones fundamentales forman una representación del mundo que está estudiando el especialista y le dicen lo que es conocido sobre ese mundo, lo que es desconocido, cómo debería verse el mundo si se desea conocer lo desconocido y, finalmente, lo que merece conocerse» (1999, pág. 5). En este sentido, un paradigma sólo cambiará cuando se modifiquen esas suposiciones fundamentales, y sólo aparecerá un nuevo paradigma cuando aparezcan nuevos postulados básicos sobre la realidad.

Sobre la base de lo anterior, en el campo de las relaciones públicas dominan, como han puesto de manifiesto Jensen (1991), Bentele (1994), Holmström (1997) y, en menor medida, Haas (2001), dos paradigmas, el intersubjetivo y el funcional-sistémico. Ambos derivan de la aplicación al campo de las relaciones públicas de las diferentes interpretaciones que de los conceptos *conflicto social* y *responsabilidad social* —de consecuencias capitales en el papel de las relaciones públicas en el orden social actual— han realizado Jürgen Habermas y Niklas Luhmann.

(La teoría de Habermas posibilita la manifestación de la percepción ideal que parece prevalecer en lo que entienden por relaciones públicas sus profesionales, y al mismo tiempo expone un modelo normativo para la práctica de la profesión. Lo ideal en el paradigma intersubjetivo es el restablecimiento del encaje del «sistema» al «mundo de la vida» (o «mundo vital»: *Lebenswelt*). (El profesional de las relaciones públicas debe actuar individualmente durante la acción comunicativa. Las relaciones públicas son una cuestión ética. En consecuencia, podemos considerar este fenómeno como el paradigma ético, comunicativo o normativo de las relaciones públicas. La palabra clave en este paradigma es *legitimación* en el discurso posconvencional de la sociedad.)

(Las teorías de Luhmann posibilitan la revelación de los mecanismos sistémico-sociales que pueden ser considerados como un marco de referencia para la práctica de las relaciones públicas, al tiempo que exponen las condiciones funcionales para esa práctica. Las funciones del paradigma social-sistémico son ayudar a mantener los límites del sistema de la organización mediante la reflexión estratégica y a asegurar que las lógicas de los sistemas sociales diferenciados puedan funcionar automáticamente.) El ámbito de actuación del profesional de las relaciones públicas se define por los sistemas sociales. Las relaciones públicas son una cuestión funcional en una perspectiva cognoscitiva. Por tanto, este paradigma puede ser llamado paradigma funcional, reflector o cognoscitivo de las relaciones públicas. La palabra clave es *confianza pública* en el contexto social regulado.

Ya hemos señalado que ambos paradigmas derivan del análisis sistémico de la sociedad; una perspectiva analítica cuya influencia supuso un punto de inflexión en la investigación de las relaciones públicas a principios de la década de 1980. Por esta razón, creemos pertinente exponer a grandes rasgos el objeto y conceptos de la teoría general de los sistemas como principal referente intelectual de la actual teoría de las relaciones públicas y como fuente ideológica de los paradigmas que ocuparán nuestra atención después de esta breve exposición⁸.

⁸ Conviene aclarar que el pensamiento sistémico de Habermas y Luhmann ha sido casi despreciado por los estudios de la aplicación de la sistémica en las relaciones públicas, salvo excepciones representadas por Pearson (1989a, 1989b, 1990), Botan (1993), Leeper (1996), Spicer (1997), Haas (2001) y Leitch y Neilson (2001).

1.5.1. La teoría general de los sistemas como paradigma dominante

El análisis en términos de sistema es toda investigación teórica o empírica que parte del postulado de que la realidad social presenta los caracteres de un sistema, para interpretar y explicar los fenómenos sociales a través de vínculos de interdependencia que los relacionan y que los constituyen en una totalidad. Desde este enfoque, está claro que las relaciones públicas, por su función relacional, pueden ser consideradas como un mecanismo sistémico.

Bertalanffy (1956) definió un sistema como un conjunto de elementos interdependientes. Afirma que la realidad estudiada forma un sistema significa atribuirle las siguientes propiedades fundamentales: 1) estar constituida por elementos interdependientes entre sí; 2) la totalidad formada por el conjunto de los elementos no es reducible a su suma, y 3) los vínculos de interdependencia entre los elementos, y la totalidad resultante, obedecen a reglas que pueden expresarse en términos lógicos.

La idea es que un sistema reacciona globalmente, como un todo, a las presiones exteriores y a las reacciones de sus elementos internos. Sobre la base de este significado se construye una teoría general de los sistemas y la sociología desarrolla el análisis sistémico.

La teoría general de los sistemas procede de una doble reacción. Reacción, primero, contra la tendencia que desarrollan los estudios de detalle, los estudios fragmentarios, excluyentes y en detrimento de consideraciones abstractas y generales. Reacción, también, contra la tendencia a compartimentar el conocimiento estableciendo separaciones rígidas entre las diferentes disciplinas. La ambición es, al contrario, integrar el saber adquirido de otras disciplinas, unificar la ciencia y el análisis científico. De ahí toda una investigación interdisciplinar que se esfuerza por elaborar un acopio coherente de conceptos generales aplicable tanto a los procesos de la física o la mecánica como a los biológicos o sociales. El mismo modo de análisis, basado en postulados idénticos o persiguiendo fines similares, se aplica a todos los niveles de la realidad, de la célula orgánica al universo sociocultural. En todo caso, el objetivo es obtener un cuerpo de conceptos fundamentales utilizable en las disciplinas más diversas y que haga ampliamente disponibles los descubrimientos y los progresos realizados en las disciplinas particulares. En esta unificación del conocimiento y del análisis científico, el concepto de sistema constituye la noción central. La idea principal es que existen sistemas con propiedades comunes en una variedad de dominios disciplinares.

Existe, por tanto, toda una corriente de investigaciones teóricas que conocemos como *teoría de los sistemas*. Se trata de un esfuerzo de reflexión sobre las propiedades generales de los sistemas que busca elaborar un conjunto de conceptos generales aplicable a todas las categorías de sistemas (físicos, mecánicos, biológicos, sociales). La idea es que una ciencia de los sistemas es posible y útil más allá de las fronteras tradicionales de las disciplinas.

En el origen de la teoría general de los sistemas encontramos ante todo la biología y la cibernética. En la década de 1920, el biólogo Ludwig von Bertalanffy reemprende sus trabajos sobre la célula y sus intercambios con el exterior. Empieza a formalizar tales intercambios utilizando la noción de sistema en las relaciones con su

entorno. Sin embargo, en el terreno de las ciencias sociales, fueron los antropólogos y los etnólogos funcionalistas, y luego los estructuro-funcionalistas, quienes consideraron las sociedades como sistemas, especialmente en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial⁹.

Como ha sido apuntado, la ambición de la teoría sistémica es elaborar proposiciones y conceptos generales, establecer principios de base que sean aplicables a numerosos sistemas y transportables de una disciplina a otra. Se trata, en definitiva, de desarrollar técnicas para aplicar esos principios a los sistemas específicos y concretos. Desde entonces, una de las nociones principales es el *isomorfismo*, esto es, la propiedad que poseen diversos sistemas de presentar formas idénticas o parecidas. El isomorfismo puede ser estructural o funcional. En este último, el análisis no se centra en la forma, en la articulación de los elementos, sino en las funciones desempeñadas.

En total, los conceptos de la teoría general de los sistemas pueden clasificarse en tres grupos principales. Los primeros son simplemente descriptivos, los segundos afectan a la regulación y mantenimiento de los sistemas y los últimos abordan su dinámica.

El primer grupo se compone de los siguientes conceptos descriptivos:

- Los conceptos que sirven para distinguir los diferentes tipos de sistemas, como la distinción entre *sistemas abiertos* y *sistemas cerrados*. Los abiertos son sistemas que se caracterizan por sus intercambios con el exterior, mientras que los cerrados, al contrario, son autosuficientes.
- Los conceptos referidos a los niveles jerárquicos de los sistemas, como el concepto de *subsistema*: un sistema puede, a su vez, abarcar subsistemas, es decir, elementos organizados ellos mismos en sistemas.
- Los conceptos derivados de los aspectos de organización interna de los sistemas, como la *integración*, la *diferenciación*, la *interdependencia* y la *centralización*.
- Los conceptos relativos a la interacción de los sistemas con sus entornos, como los impactos (*inputs*) y las respuestas (*outputs*).

El segundo grupo de conceptos se articula sobre factores que aseguran la regulación y el mantenimiento de los sistemas. Incluye las nociones de estabilidad, equilibrio, homeostasis, retroalimentación (*feedback*) o entropía negativa. La *estabilidad* es la tendencia de las variables o de los elementos de un sistema a quedarse en el interior de límites definidos y reconocibles a pesar de los impulsos recibidos. El *equilibrio* designa un estado de reposo conseguido por la interacción de fuerzas opuestas que hacen de contrapeso. La *homeostasis* significa la autorregulación dinámica, la capacidad de un sistema de mantener sus equilibrios internos fundamentales, aun bajo el golpe de diversos procesos de cambio. La *entropía negativa* es la tendencia a relaciones crecientes en número y en complejidad organizativa.

⁹ En la década de 1950, Norbert Wiener funda la cibernética sobre el principio de la caja negra, que reacciona a las peticiones, presiones o demandas que se le dirigen.

El tercer grupo conceptual, finalmente, se centra en la *dinámica*. Son conceptos como *adaptación*, *crecimiento*, *crisis*, *tensión*, *sobrecarga*, *declive* y la famosa ley de la *entropía positiva*. Es la segunda ley de la termodinámica que establece que, siendo todas las cosas iguales, los elementos individuales en un grupo de elementos tenderán a encontrar su distribución más probable (es decir, se disponen al azar).

La teoría general de los sistemas no ha estado exenta de críticas. Por una parte, por su ambición polivalente, corre el peligro de inclinarse hacia la confusión de los géneros. En nombre de la pluridisciplinariedad, la sistémica corre el riesgo de transformarse en una nebulosa que acoga todas las contribuciones teóricas sin preocuparse de los problemas propios de cada disciplina. Por otra parte, la fórmula «teoría general de los sistemas» es exageradamente ambiciosa. La pretendida teoría general está lejos de ofrecer un conjunto de hipótesis lógicamente coordinadas y directamente demostrables sobre el terreno. Mejor constituye una matriz de una gran abstracción que puede sugerir algunas ideas a los investigadores, ya que es imposible construir una teoría unificada, no demasiado abstracta, aplicable a un gran número de disciplinas.

Estos reproches son a veces excesivos. En realidad, la teoría de los sistemas presenta, al menos, dos grandes ventajas. Hay que indicar, antes que nada, su valor heurístico. Procediendo por acercamientos, transposiciones y comparaciones entre diferentes ramas, esta corriente interdisciplinar estimula la investigación y la innovación. La teoría sistémica permite plantearse nuevos interrogantes que no provienen de la espontaneidad. Asimismo, suministra todo un juego de conceptos, de hipótesis y de proposiciones. Abastece un surtido de técnicas y un marco para un proceso sistémico de análisis. Representa, al fin y al cabo, una fuente de conceptos y modelos operativos cuya experimentación empírica puede ser fecunda.

Los estudiosos de la comunicación se han preguntado qué perspectivas son las más adecuadas para el análisis del fenómeno. Sin embargo, en el terreno de las relaciones públicas, esto no ha sucedido, seguramente por el acuerdo intelectual tácito derivado del paradigma dominante. A mediados de la década de 1980, diferentes teóricos sugirieron que el enfoque sistémico era el relevante para las relaciones públicas, si bien no clarificaron qué significa la aproximación de la teoría general de los sistemas. Pavlik (1987), utilizando el lenguaje de Kuhn, sostiene que la perspectiva sistémica era un paradigma emergente de las relaciones públicas. En esos años, diferentes textos sobre la materia se hicieron eco de la teoría, entre los que destacan los de Crable y Vibbert (1986), Dunn (1986), Reilly (1987) y Long y Hazleton, Jr. (1987). La edición de 1985 del popular manual de Cutlip y Center —la sexta— añadió un capítulo titulado «Adjustment and adaptation: A theoretical model for public relations». La nueva edición del libro de Aronoff y Baskin (1988) dedicó buena parte de sus páginas a discutir la teoría de los sistemas. Semejantemente, Grunig y Hunt (1984) y Nager y Allen (1984) emplearon el enfoque sistémico en sus textos. En definitiva, aunque esté claro que no todas las aproximaciones teóricas a las relaciones públicas recurren a la teoría de los sistemas, no lo es menos que dicha teoría se ha convertido en una importante meta-teoría o paradigma de nuestra disciplina al haber sido mayoritariamente enfocada ésta como una función comunicativa de la gestión de las organizaciones.

Katz y Kahn (1966) y Buckley (1967) fueron de los primeros en mostrar que los conceptos de la teoría general de los sistemas podían ser relevantes para la gestión de las organizaciones, subrayando su vinculación con los problemas de relaciones, estructura e interdependencia. En la literatura de las relaciones públicas, Bell y Bell (1976) fueron quienes introdujeron dichos conceptos, distinguiendo entre una aproximación funcional a las relaciones públicas, en el sentido de que una organización y su entorno eran mutuamente dependientes, y otra funcional en la que no se da la interdependencia.

Con todo, no fue hasta 1987 cuando nos llegó el más penetrante estudio de las relaciones públicas como sistema abierto y complejo de la mano de Long y Hazleton, Jr. Ambos autores, en una de las más ajustadas definiciones nunca propuestas, aunque siga ignorando al individuo como sujeto activo de las relaciones públicas y sitúe el fenómeno en el ámbito exclusivo y excluyente de las organizaciones —lo que constituye una de las características doctrinales de las relaciones públicas que muy pocos han denunciado¹⁰—, entienden por relaciones públicas la función comunicativa y directiva mediante la cual las organizaciones se adaptan a, modifican o mantienen su entorno, con el propósito de alcanzar sus fines como organización.

De esta definición se desprende, en primer lugar, que los profesionales de las relaciones públicas comunican para ayudar a las organizaciones en la gestión del intercambio de información, identificando y solucionando problemas, gestionando conflictos y conductas. En segundo lugar, como función de alta dirección, las relaciones públicas difícilmente tendrán éxito sin una cooperación y reconocimiento institucio-

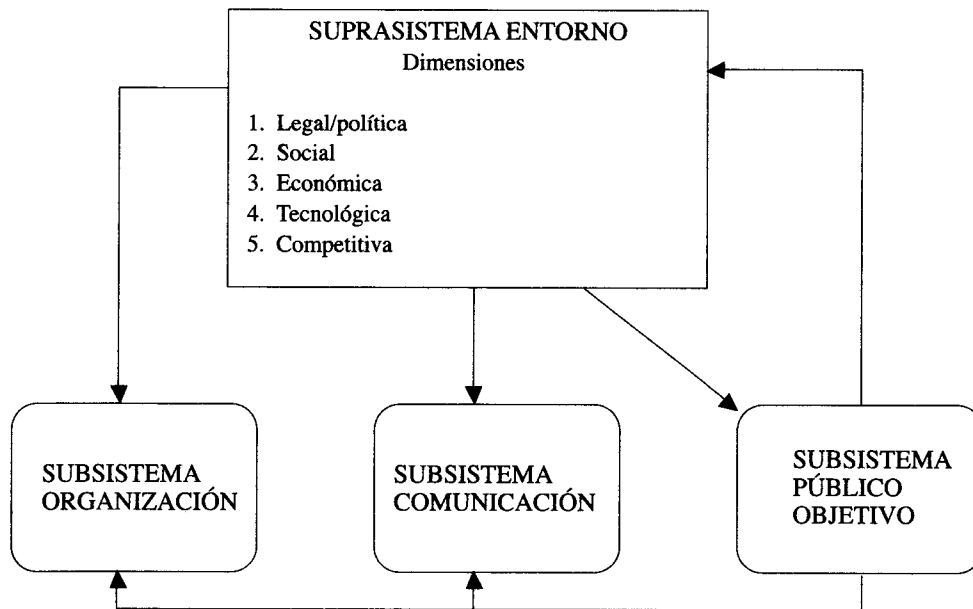


Figura 1.1. El sistema de las relaciones públicas de Long y Hazleton.

¹⁰ Véase Hutton (1999).

nal de toda la organización. En tercer lugar, la adaptación hace referencia a un cambio en la organización, la modificación a un cambio en el entorno, y el mantenimiento subraya la importancia de las relaciones con ese entorno, del cual reciben y le transmiten energía. Por último, las organizaciones y las relaciones públicas disponen de una reciprocidad de metas con independencia de sus respectivas funciones o contenidos. Los fines de las relaciones públicas son consecuencia de los fines de la organización, y no al revés. Como tales, los programas de relaciones públicas se centran en complementar la productividad de la organización, su eficacia, la satisfacción de sus miembros y clientes, y la adaptación, el desarrollo y la supervivencia mediante las actividades de gestión de la comunicación.

Estos autores se adelantan a la perspectiva del modelo de motivación mixta —que analizaremos en el Capítulo 3—, en el sentido de que la sumisión a los objetivos de la organización supone el reconocimiento de una asimetría en el contrapeso de los intereses de las partes como situación o desequilibrio previo al equilibrio (adaptación) deseable con el resto de subsistemas del entorno.

Los elementos del concepto de Long y Hazleton se incorporan, de acuerdo con la teoría de la gestión de sistemas, en un modelo de sistema abierto compuesto de un entorno pluridimensional y tres subsistemas. El suprasistema *entorno* provee de *inputs* a los subsistemas *organización*, *comunicación* y *público objetivo*. Por su parte, el entorno recibe un *input* de la organización a través del proceso de relaciones públicas. Cada subsistema contiene un mecanismo *input/transformación/output*. Es decir, la energía o asunto es recogido por el sistema, alguna cosa pasa con él (es la «tarea» de la organización) y el resultado de esta tarea forma el *output* hacia el siguiente sistema del modelo o hacia el entorno. El proceso de transformación se corresponde con el proceso de resolución de problemáticas de relaciones públicas de Cutlip *et al.* (2000) constituido por cuatro etapas: investigación, acción, comunicación y evaluación.

Long y Hazleton indican que las relaciones públicas se inician cuando se produce una discrepancia entre las finalidades de la organización y los acontecimientos del entorno o de la organización que requieren comunicación. Si el conflicto está directamente vinculado a la gestión de recursos simbólicos (por ejemplo, la imagen pública), la implantación exitosa de una solución que exija comunicación es una actividad de relaciones públicas. El programa o estrategia de relaciones públicas se convierte en el *output* para el subsistema organización y en el *input* para el subsistema comunicación. Las relaciones públicas constituyen, pues, un sistema abierto complejo compuesto de un suprasistema y tres subsistemas¹¹.

Esta visión sistémica de las relaciones públicas, pese a todo, deja en el aire algunas incógnitas que sólo podremos resolver acudiendo a la teoría sociológica. Así, podemos preguntarnos, con Pearson (1990), si la adopción de los conceptos centrales de la teoría de los sistemas, como la interdependencia o la interconexión, tienen implicaciones éticas para las relaciones públicas, o qué implicaciones tiene la adop-

¹¹ Un estudio más detallado del modelo de Long y Hazleton puede encontrarse en Xifra (2000, págs. 147-156).

ción de esta perspectiva en las vinculaciones de las relaciones públicas con el funcionalismo. Interrogantes esenciales que encuentran respuesta en los paradigmas intersubjetivo y funcional-sistémico de Habermas y Luhmann, respectivamente.

Volviendo a la teoría general de los sistemas en el campo de las ciencias sociales, ya hemos ubicado su origen en el período siguiente a la Segunda Guerra Mundial. Pero en sociología, la contribución esencial al análisis sistémico sigue siendo la de Talcott Parsons (1937, 1951). No es éste el lugar para exponer el paradigma de Parsons, más por su extensión que por su interés, desde luego incuestionable. Traer a colación al sociólogo norteamericano, aparte de su valor divulgativo, se debe al hecho de constituir la fuente de donde emanan muchas de las ideas de Habermas y de Luhmann que nos ocuparán en un instante. Mientras Habermas —máximo representante de la teoría crítica de la sociedad de la escuela de Frankfurt, que junto con la teoría de los sistemas constituye una de las dos grandes direcciones de la sociología contemporánea— recoge el guante de Parsons, aceptando de él la pretensión de erigir un código universal de la conducta humana, Luhmann enriqueció considerablemente la obra de Parsons, como reconoció el propio Habermas a pesar de las diferencias entre los sociólogos que sustentan los dos paradigmas de las relaciones públicas que habíamos dejado de lado más arriba y cuyo hilo corresponde ahora retomar.

1.5.2. Las relaciones públicas en la diferenciación social

Es un hecho comúnmente aceptado que el ejercicio profesional de las relaciones públicas abarca principalmente la gestión de la responsabilidad social y la gestión (prevención y solución) de conflictos entre el comportamiento de una organización y la percepción general que tiene el público de la responsabilidad social. En esta perspectiva, la aparición e institucionalización de las relaciones públicas como modelo de acción social es percibido en la sociedad moderna como un fenómeno de diferenciación social en diversas racionalidades necesitadas de estructuras interactivas. Al definir los conflictos entre estas diferentes racionalidades en relación con la responsabilidad social como núcleo de la práctica de las relaciones públicas, nos encontramos con que la naturaleza de dichas racionalidades y el concepto de responsabilidad social han de ser el centro de nuestra disciplina.

En el mismo sentido se ha pronunciado Solano (1995) cuando sostiene que las relaciones públicas encuentran su corolario en la responsabilidad social de las organizaciones, traducida, entre otros vectores, en la obligación de informar de sus actividades sobre la base del derecho a la información de los ciudadanos. Tomando como punto de partida la observación de que la evolución histórica de las relaciones públicas siguieron unas fases paralelas con el reconocimiento de algunos derechos fundamentales, el primero de los cuales fue el derecho a la información, Solano afirma que la sociedad (esto es, el público) tiene el derecho a estar informada de aquellas actividades empresariales o institucionales que la afecten o puedan afectarla. «El contrapunto de esta norma de cultura, ya reconocida por el ordenamiento jurídico, viene constituido por la obligación, a cargo de todo ente que realice actividades sociales,

1992; Leichty y Springston, 1993; Dozier *et al.*, 1995; Plowman *et al.*, 1995; Murphy y Dee, 1996; Vasquez, 1996; David y Pierson, 1998; Plowman, 1998; Cameron *et al.*, 2001; Reber *et al.*, 2001, 2003).

Esta dimensión conflictual ha conllevado la institucionalización doctrinal de las carencias de la simetría bidireccional de Grunig iniciada con la incursión de la teoría de los juegos de la mano de Murphy (1987, 1989, 1991), que supuso su revisión y la asunción del nuevo —y mucho más conforme— modelo de motivación mixta propuesto, entre otros, por el propio Grunig.

Posiblemente las reacciones teórico-metodológicas a las propuestas simétricas del profesor de Maryland, que culminaron el despliegue científico-metodológico de las relaciones públicas en la encrucijada entre las décadas de 1980 y 1990, no hubiesen tenido ni la amplitud, ni la significación, ni la repercusión de que gozaron sin la empresa llevada a cabo por Murphy.

3.2. LA TEORÍA DE LOS JUEGOS

«Conflicto» y «juego» son palabras hermanas: etiquetamos como conflicto toda situación que pone *en juego* diferentes agentes (jugadores). Es decir:

- Todo jugador, por su propia decisión, puede influenciar el desenlace del juego: determinar un conjunto de resultados en el que se situará necesariamente el desenlace.
- Los jugadores no controlan completamente el proceso: ningún agente puede decidir el resultado del juego por su mero comportamiento.
- La apreciación personal de los jugadores difiere en orden a los posibles resultados.

Estas consideraciones nos permiten observar que el conflicto nace de la ausencia de dominación total del juego por un jugador y de la disparidad de intereses de los jugadores. La teoría de los juegos no es más que la contextualización del conflicto en un marco específico: un juego es la formalización matemática de un conflicto. No se trata de marear al lector con fórmulas matemáticas. Nuestra exposición recoge ahora la última gran aportación doctrinal en el campo de las relaciones públicas, de poderosa influencia en la reciente literatura norteamericana de la disciplina. Nos referimos al enfoque de los juegos de Murphy (1987, 1989, 1991) que terminó plasmándose en un nuevo modelo de relaciones públicas simétricas, mucho más realista, formulado por Dozier *et al.* (1995) y conocido como el modelo de *motivación mixta*.

3.2.1. Las relaciones públicas como juego

Las disciplinas ajenas a la comunicación han utilizado métodos cuantitativos para examinar las estrategias de negociación y determinar cuáles son los criterios de satisfacción de las partes negociadoras. Una de ellas ha sido la ciencia de la direc-

ción y de la toma de decisiones, cuyos postulados pueden aplicarse a las relaciones públicas. Así lo ha visto Ehling (1975) que las considera una actividad mediadora que gestiona conflictos entre grupos organizados. Desde este prisma, cuando una persona resuelve un conflicto ha de identificar el número de alternativas posibles, calcular su utilidad y efectividad a la hora de alcanzar el resultado deseado y seleccionar la óptima.

Esto supone la existencia de una norma de elección, por tanto, de un conflicto que, como tal, determina cuáles son las opciones que el individuo debería elegir bajo unas condiciones concretas. Además, Ehling (1984, 1985) afirma que las herramientas conceptuales para definir estas normas y ofrecer las directrices de selección de alternativas óptimas las suministra la teoría de la decisión. Este paradigma permite un análisis matemático de la situación que motiva la elección y abre el camino para aplicar los conceptos de probabilidad, utilidad y eficiencia a las relaciones públicas. En consecuencia, la teoría de la toma de decisiones posibilita medir, en un marco cuantitativo y objetivamente desarrollado, aquello que los profesionales nombran «instinto», «experiencia» o «arte» en la selección.

La profesora Priscilla Murphy va más allá y estima que es útil distinguir entre la teoría de la decisión y el modelo de la teoría de los juegos. Estrictamente hablando, dice la estudiosa norteamericana, la teoría de la decisión «implica escoger aisladamente una estrategia sin considerar las estrategias de terceros, [mientras que] la teoría de los juegos utiliza técnicas analíticas que contemplan las decisiones de un *jugador* como una estrategia diseñada para hacer frente a las del resto de jugadores» (1989, pág. 174). Por esta razón, la teoría de los juegos presenta más fielmente la realidad de las relaciones públicas, en la que el profesional articula una estrategia relativa a los deseos del público, y constituye una prolongación del paradigma funcional-sistémico de las relaciones públicas, particularmente en aquellas situaciones que requieran la negociación.

La teoría de los juegos, creada por John von Neumann y Oskar Morgenstern (1944) para proporcionar un nuevo acercamiento a los problemas económicos, arranca de la hipótesis de que un juego se desarrolla cada vez que los individuos se relacionan con otros. Su premisa básica «es que las relaciones sociales pueden ser presentadas como juegos de estrategia. Los teóricos de los juegos ejemplarizan conflictos estratégicos considerando a las partes implicadas como jugadores de un juego. Las decisiones estratégicas pueden seleccionarse habitualmente a través del análisis formal matemático con el fin de equilibrar la balanza de necesidades de los implicados y resolver los intereses en conflicto» (Murphy, 1991, pág. 116).

La pragmática de esta perspectiva metodológica implica dos o más *jugadores*. En el terreno de las relaciones públicas, un jugador es el profesional y el otro su público, interno o externo. Éste puede ser una persona (un periodista, sin ir más lejos) o un conjunto de individuos que participan unitariamente (una organización de la competencia, un grupo de empleados o un grupo de presión, por ejemplo). Cada uno tiene unas preferencias y unas animadversiones, selecciona *juegos* o estrategias y mide cómo manejar las preferencias para conseguir el mejor resultado en su relación con los demás jugadores cuyas estrategias nunca han de ser conocidas. Un ejemplo sencillo de *juego de relaciones públicas* es el que se presenta cuando una empresa debe

decidir el momento del envío de un comunicado de prensa que informe de los beneficios semestrales o anuales. Para obtener la máxima cobertura informativa, la empresa quiere que la información se publique antes que las referentes a las ganancias de la competencia, ya que, en caso contrario, tendría menos cobertura en los mass media. En términos de la teoría de los juegos, ésta es la clásica situación de duelo en la que la estrategia de cada uno de los oponentes es conocida por el otro. Un buen número de profesionales resolvería este juego recurriendo al instinto o a la experiencia.

El resultado de un juego se asocia a una ganancia o recompensa cuantitativamente delimitable. De tanto en cuanto, esta recompensa no se puede calibrar pecuniariamente. En relaciones públicas, a diferencia de la publicidad, ésta es la norma, ya que un buen trato informativo de los medios de comunicación social o la prevención de una crisis son situaciones no cuantificables en dinero, sino en términos de ahorro de conflictos.

En general, la teoría de los juegos describe hábilmente la actividad central de los relaciones públicas: desafiar situaciones donde las finalidades y las estrategias de los públicos han de orquestarse de alguna manera con las de la organización que representan. Luego, el profesional de las relaciones públicas no sólo puede deducir las estrategias de los públicos, sino que ha de tener también una vía lúcida y sistemática para alcanzar un compromiso que responda a las demandas de cada uno de los actores.

Una de las clasificaciones más célebres que los especialistas han ofrecido de los juegos es la que distingue entre juegos de suma cero y juegos de suma no-cero.

Los *juegos de suma cero* son aquellos en los que los intereses de los jugadores son diametralmente opuestos. La expresión «suma cero» deriva de los juegos de salón, como los de naipes, donde la riqueza no se crea ni se destruye. Dicho en otras palabras, si se desea ganar dinero, se deberá obtener (ganar) del otro jugador. Una vez terminado el juego, la suma de las ganancias es siempre cero, pues la pérdida se considera una ganancia negativa. A primera vista, muchas situaciones de relaciones públicas pueden presentarse como de suma cero. Por ejemplo, un periodista puede obtener información que, de ser revelada, perjudique la reputación de una organización, pero que, al publicarla, aumente la de la comunidad periodística en términos cualitativos idénticos. A menudo, una situación que se presenta como de suma cero oculta oportunidades de cooperación que beneficiarían a los actores en juego. Por este motivo, estamos de acuerdo con Murphy (1989) cuando asegura que la perspectiva de la suma cero comporta peligros reales. Un testimonio lo podríamos situar en el silencio informativo por parte de las autoridades norteamericanas que siguió a los atentados del 11 de septiembre de 2001. Este supuesto demuestra los peligros de gestionar las relaciones públicas con los medios de comunicación como un juego evasivo de suma cero, donde aquello que *ganaba* el gobierno de los Estados Unidos lo *perdían* los medios. Los modelos asimétricos de las relaciones públicas encajan en esta clase de juegos de acuerdo con la consideración del enfoque asimétrico como «la manipulación del comportamiento público» dirigida a un «cambio de actitud y comportamiento» (Grunig, 1989, pág. 34).

Los *juegos de suma no-cero* son aquellos en los que la pérdida de un participante no es el lucro del otro, sino que implica una situación de negociación hábil

para que nadie pierda y todos ganen; razón por la cual esta tipología constituye la esencia de la práctica de las relaciones públicas. Un ejemplo de juego de suma no-cero lo encontramos en las campañas informativas emanadas de situaciones de crisis. Como en el modelo simétrico de las relaciones públicas, la cooperación entre jugadores es crucial en los juegos de suma no-cero. Sin embargo, algunos profesionales de las relaciones públicas, al desconfiar de los periodistas o de otros públicos, practican una versión no cooperante de este juego, especialmente en las relaciones con la prensa.

El paradigma de la teoría de los juegos ofrece más que una analogía con el proceso de las relaciones públicas y sus interacciones. Suministra un nuevo instrumento metodológico que ayuda al científico a pensar en problemas muy valiosos para la recogida de información, la organización de alternativas y la obtención de soluciones. Nos estamos refiriendo al modelo de motivación mixta.

3.2.2. El modelo de motivación mixta

El enfoque de la motivación mixta parte del espectro de situaciones de conflicto prevista en la teoría de los juegos, desde el conflicto puro (juego de suma cero) hasta la cooperación (simetría bidireccional). Sus defensores, encabezados por Colman (1982), reivindican que las situaciones conductuales están mejor modeladas por juegos emplazados en el centro del espectro. Son los *juegos de motivación mixta*, que se tildan así porque los intereses de los jugadores no son nunca estrictamente coincidentes ni estrictamente opuestos. La tarea de este tipo de juego es encontrar un equilibrio, es decir, un contrapeso entre los intereses de los jugadores sin que éstos deban tener ninguna razón para lamentar la estrategia elegida.

El equilibrio —la homeostasis de la teoría general de los sistemas— de la motivación mixta reduce el conflicto, pero no implica una simetría rígida en el sentido de un juego de comunidad pura de intereses donde un emisor y un receptor no se distinguen como tales. Las partes «evitan la armonía de puntos de vista que implica la simetría y, en contraste, aspiran a un hábil equilibrio entre la puesta en común y el conflicto» (Murphy, 1991, pág. 125).

De acuerdo con la teoría de la simetría bidireccional, los profesionales de las relaciones públicas están generalmente motivados tanto por su lealtad a la organización que representan como por los públicos afectados por la conducta de la organización. En otras palabras, en el marco del modelo que nos ocupa, las relaciones públicas actúan como «defensores de las organizaciones a las que representan y como mediadores entre la organización y sus públicos estratégicos» (Grunig *et al.*, 1995, pág. 170). Las investigaciones de Murphy han evidenciado que en la pura cooperación una organización pretende adaptarse a las demandas del público y viceversa. El resultado no suele satisfacer a ninguno de los dos y las organizaciones prefieren avanzar en la dirección de sus propios intereses al tiempo que buscan alcanzar una solución aceptable para la otra parte. Por lo tanto, aplicando el concepto de la pura cooperación, la insatisfacción de ambas partes en los desenlaces de la comunicación simétrica obedece a que la intención de complacer a la

otra excluye la preocupación por los propios intereses y no conduce a una solución óptima para los actores.

Resumiendo las limitaciones pragmáticas que la teoría de los juegos de motivación mixta genera en el modelo normativo bidireccional simétrico de Grunig, podemos establecer, con Murphy (1991), que la teoría de los juegos evita la polarización entre comportamientos de tipo asimétrico y simétrico, con la oposición correlativa entre conflicto y cooperación, conductas éticas y no éticas, conservadurismo y liberalismo, ya que integra y unifica estas posibles dicotomías. Asimismo, permite clarificar y verificar las asunciones sobre lo que deberían de ser las relaciones públicas, a la par que define los conflictos, la cooperación y la relación entre jugadores. No se detiene en la etapa de los presupuestos de Grunig (1989), en la que la simetría se construye sobre la consideración de que el conflicto debería de resolverse mediante la negociación, la comunicación y el compromiso. Finalmente, el modelo de motivación mixta aplicado a las relaciones públicas ofrece una visión más amplia y rica del conflicto y la cooperación que la asignada por las prescripciones estrictas de la simetría bidireccional.

De todo ello se dieron cuenta Grunig y sus epígonos después de analizar los resultados de su investigación sobre la excelencia de las relaciones públicas y reconocer la aptitud de la teoría de los juegos como marco de referencia. A raíz de ello, Dozier *et al.* (1995) han elaborado un modelo de motivación mixta que, sin renunciar a perfilarlo como bidireccional simétrico, adapta el modelo anterior de Grunig a la realidad empírica de la práctica de la disciplina, pero superando el horizonte psicológico y adentrándose en un enfoque sistémico. Así, el profesional de las relaciones públicas, en su papel de antagonista cooperante, gestiona tácticas persuasivas dirigidas tanto a la coalición dominante de la organización —la elite titular del poder de tomar decisiones— como a sus públicos.

Estos esfuerzos persuasivos están subordinados a una visión amplia y simétrica de la función de los relaciones públicas, como elementos del sistema organizativo que desempeñan un rol fronterizo, con *un pie dentro y otro fuera* de la organización, sirviendo así de enlace entre ésta y su entorno. Desde esta ubicación limítrofe han de intentar persuadir a los públicos para hacerles entender que su organización no se equivoca en un determinado tema. A veces, los comunicadores recurren a la teoría de las actitudes e inician investigaciones para manipularlos científicamente. Lo mismo sucede al otro lado, donde, por ejemplo, los grupos de presión se sirven de estrategias asimétricas para persuadir, convencer y manipular a las organizaciones.

Sin embargo, las organizaciones requieren conseguir un equilibrio entre los resultados pretendidos por ambos. Un tal equilibrio (o posición central) deberá ser lo suficientemente satisfactorio para que ni los públicos ni las organizaciones lamenten sus acciones de acuerdo como la otra parte hubiese respondido. Los públicos y las organizaciones pueden ser descritos como antagonistas cooperantes que esperan un compromiso en torno a un tema, sobre la certeza del cual existen diferencias entre las partes. «No han de confiar el uno en el otro, ni deben creer en todos los mensajes recibidos del actor opuesto; pero han de confiar en el otro lo suficiente como para creer que se guiará y se someterá al acuerdo buscado» (Dozier *et al.*, 1995, pág. 48). Así emerge el modelo bidireccional de la figura 3.1.

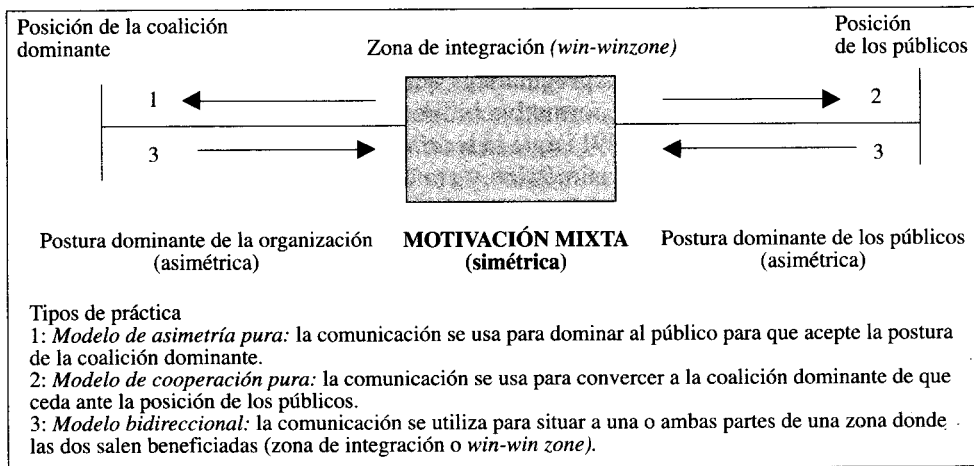


Figura 3.1. El modelo bidireccional de motivación mixta de las relaciones públicas (adaptado de Dozier *et al.*, 1995).

En el modelo que nos ocupa, las organizaciones y los públicos aparecen como titulares de intereses separados y a menudo contrapuestos. No obstante, la negociación y el compromiso les permite encontrar un terreno común, una zona de acuerdo, de integración, de *doble ganador (win-win zone)*. El modelo ofrece diversos resultados posibles en esa zona. Las relaciones inestables y no satisfactorias existen más allá de los límites de la zona, donde una parte explota comunicativamente a la otra. En el lado izquierdo del gráfico, la organización domina a los públicos que se encuentran en una posición de desventaja. Y viceversa en la parte derecha de la zona.

La comunicación puede emplearse para manipular o persuadir a los públicos para que acepten la postura de la coalición dominante, como indica la flecha 1 de la Figura 3.1. En lugar de la negociación para una relación ubicada en la zona de integración, el objetivo es aprovecharse de los públicos. Estas actividades constituyen juegos de suma cero practicados por los profesionales de la comunicación asimétrica.

Los públicos también pueden instrumentalizar la comunicación para persuadir a la coalición dominante de que acepte su posición fuera de la zona de integración. Como manifiestan los padres del modelo, «cuando los comunicadores de la organización intentan ayudar a los públicos en su esfuerzo, utilizan el modelo de cooperación pura» (1995, pág. 49). Es la práctica representada por la flecha 2. En estos supuestos, la coalición dominante no acostumbra a apreciar el trabajo de los relaciones públicas.

Las acciones de la flecha 3, en cambio, representan más pragmáticamente y mejor la simetría bidireccional, ya que los profesionales de las relaciones públicas negocian con ambas partes dentro de la zona de integración. Cuando se comunican con los públicos, buscan persuadirlos para que se adhieran a los intereses de la organización. Y al revés cuando lo hacen con la organización. Estas prácticas son denominadas

«modelo bidireccional» por los autores citados, pues absorben los viejos modelos de las prácticas bidireccionales simétricas y asimétricas. «Las tácticas asimétricas se utilizan a menudo para alcanzar la mejor posición de las organizaciones en el interior de la zona de integración», pero el modelo es esencialmente simétrico porque «estas prácticas están vinculadas a una percepción simétrica que respeta la integridad de las relaciones a largo plazo» (Dozier *et al.*, 1995, pág. 49).

Al fin y al cabo, la simetría bidireccional ya no está representada por las acciones de pura cooperación, como argumentaba Murphy (1991). Las relaciones públicas simétricas bidireccionales son posibles sin tener que llegar a un altruismo de los actores, es decir, a una renuncia de sus intereses —por otro lado imposible en la práctica— como parecía desprenderse de la ambigua exposición que de las mismas habían ofrecido Grunig y Hunt once años antes. El propio Grunig (2001) así lo ha reconocido, subrayando que este nuevo modelo bidireccional de las relaciones públicas proporciona una combinación ideal de la teoría descriptiva y normativa del ejercicio de la profesión, a la par que describe más fielmente el trabajo actual de la comunidad profesional.

3.3. LA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

La teoría de la negociación suele considerarse, en términos generales, como la aplicación de la teoría de los juegos a la negociación entre una organización y sus públicos o, si empleamos la terminología de esta última teoría, es el análisis de las amenazas e intimidación y de las promesas de una estrategia de juego de motivación mixta. La aportación más conocida en este campo es la de Schelling (1960), que ha sido punto de partida de las posteriores contribuciones a la teoría de la negociación en diferentes campos académicos. En su principal obra en el terreno de la negociación, *The strategy of conflict*, aparece una combinación del enfoque socio-psicológico y del lógico-estratégico en orden al análisis del conflicto humano. Conflicto que no es considerado exclusivamente como un enfrentamiento de fuerzas hostiles, sino como un fenómeno complejo en el que antagonismo y cooperación aparecen íntimamente unidos.

Su ideario, por consiguiente, no es una mera aplicación de la teoría de los juegos. Como el propio autor señala, se trata de una mezcla de la teoría de los juegos, la teoría de la organización, la teoría de la comunicación, la teoría de la evidencia, la teoría de la opción y la de la decisión colectiva. Esta teoría «presupone la existencia de un conflicto, pero da también por sentado un interés común entre ambos adversarios; supone un modo de conducta racional y fija su atención sobre el hecho de que lo que para cada participante se presenta como la forma mejor de actuación depende de lo que espera que el otro haga, y de que la «conducta estratégica» trata de influir en las decisiones del otro actuando sobre sus expectativas de cómo se relacionan la conducta de éste y la suya propia» (pág. 27).

Toda la idea descansa en la noción de estrategia. El conflicto puro, en el que los intereses de los adversarios sean totalmente opuestos, es, para Schelling, un caso especial, que únicamente se generará en el supuesto de una guerra que tendiese a la total

exterminación de la parte adversaria. Por ello, la estrategia no se refiere a la aplicación eficaz de la fuerza, sino a la explotación de una fuerza potencial. De ahí que, refiriéndose a los conflictos internacionales, nuestro autor piense que los más interesantes no son los juegos de suma constante, sino los juegos de suma variable: aquellos en los que las sumas de las ganancias de cada participante no se hallan fijadas de tal modo que el más de uno signifique inexorablemente menos para el otro. Existe un interés común en llegar a soluciones que sean mutuamente ventajosas. De esta manera, estudiar la estrategia del conflicto supone aceptar la idea de que la mayoría de las situaciones conflictivas son situaciones de negociación.

Nos enfrentamos, pues, a una teoría que tiene aplicación en aquellas situaciones que no son ni de puro conflicto ni de pura cooperación, pero que no especifica en qué grado deben mezclarse el conflicto y el interés común. Podríamos hablar, empleando sus propias palabras, tanto de teoría de la asociación precaria como de teoría del antagonismo incompleto, si bien Schelling prefiere la expresión «teoría de la decisión interdependiente». Es precisamente esa mezcla de conflicto y mutua dependencia lo que compendia las situaciones de negociación.

El elemento esencial del juego de estrategia consiste en que «lo que para cada uno constituya la mejor opción depende de lo que espera que vaya a hacer el otro, sabiendo que el otro piensa de modo similar, con lo que ambos comprenden que deben tratar de adivinar lo que el otro supone que él supone que supone el otro, y así sucesivamente, en la conocida espiral de las expectativas recíprocas» (pág. 108). Amén de la dimensión coorientativa de la formulación, que, como veremos, refuerza —y mucho— la aproximación conflictual a las relaciones públicas, emergiendo el diálogo como su principal componente, la comunicación relacional como su objeto de estudio y el consenso como su finalidad intrínseca, su interés se centra, en consecuencia, en un juego mixto en el que conflicto y mutua dependencia se dan a un mismo tiempo; es decir, un juego de motivación mixta o, en términos de Schelling, un «juego de negociación».

En el terreno de las relaciones públicas, y siguiendo la línea de reflexión iniciada por Schelling, Plowman *et al.* (1995) han elaborado un modelo de resolución de conflictos de acuerdo con las cinco conductas negociadoras posibles para responder a la situación de conflicto. La conducta *competitiva* es aquella en la que una parte impone su postura (intereses) a la otra. La *colaboración* es aquella conducta en virtud de la cual ambas partes trabajan conjuntamente para reconciliar los intereses básicos y encontrar una solución mutuamente ventajosa. El *compromiso* supone un comportamiento del que resulta un acuerdo alternativo que adopta una parcela de las posturas de los actores. En la *conducta evasiva*, por su parte, una de las partes abandona el conflicto física o psicológicamente. Finalmente, la *conducta acomodaticia* implica que uno de los actores cede en su postura y rebaja sus aspiraciones.

Excepto la conducta evasiva, el resto encaja en los modelos bidireccionales de Grunig. Por añadidura, esta perspectiva negociadora ofrece un conjunto realista de proposiciones para la resolución de los conflictos basado en el reconocimiento por las organizaciones de la motivación mixta propia de la mayoría de interacciones con los públicos, que confirma que las situaciones de relaciones públicas son cuantificables en términos de conflictos de intereses.

Análogamente, Gossen y Sharp (1987) consideran que la primera misión de las relaciones públicas es gestionar la resolución de disputas. Este enfoque reconoce un buen número de relaciones entre una organización y su entorno que constituyen variantes de las relaciones públicas. A saber: la ubicación de las relaciones públicas está en el marco de un entorno interorganizativo que se perfila por la negociación entre las partes en conflicto, y esta negociación —como todas las negociaciones— requiere una extensa comunicación recíproca. Los autores citados son del parecer que las disputas involucran muchos públicos y múltiples cuestiones que se están transformando en un *modus operandi* en el mundo de los negocios y de las políticas públicas. En la actualidad, los servicios más solicitados a los profesionales de la disciplina son el diseño e implantación de procesos para prevenir o resolver contiendas en la arena económico-política.

Estos procesos ayudan a aumentar la capacidad del cliente para evolucionar con éxito en un entorno volátil. Diseñados para prevenir que los intereses de los públicos se conviertan en irreconciliables, los procesos buscan determinar y diseccionar el interés de grupos divergentes y, esencialmente, establecer opciones para satisfacer todos los intereses. Esta negociación de doble ganador (*win-win*) es la clave para tener un éxito perdurable en la resolución de disputas. Sin embargo, en las desavenencias derivadas de los procesos de políticas públicas los acuerdos que favorezcan el interés empresarial en detrimento del interés público tienen una corta duración, ya que pueden ser objeto de litigios judiciales con los públicos afectados. Es, pues, necesario alcanzar, mediante una negociación de triple ganador, una comunión de intereses en la trinidad de actores: organización, públicos y poderes públicos.