

ESTRATEGIA, RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: ¿UN MATRIMONIO DE CONVENIENCIA? LO QUE LE FALTA, HOY, A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Lic. Andréa Oliveira¹

Universidad Rovira i Virgili (URV)
Facultad de Comunicación, Tarragona (España)
andrea.oliveira@urv.cat

Dr. Guillem Marca²

Universidad de Vic (UVic)
Facultad de Comunicación, Vic (Barcelona, España)
guillem.marca@uvic.cat

RESUMEN

En este artículo se pretende verificar si el 5º cambio propugnado por la Nueva Teoría Estratégica (Alberto y Massoni, 2009: 281-318) basada en un nuevo paradigma, se produce también en el ámbito del conocimiento específico de la disciplina académica de las Relaciones Públicas, con la intención de verificar la oportunidad, validez y pertinencia de dicho cambio.

Para ello hemos acudido a la metodología de la revisión bibliográfica sistemática de la teoría de las Relaciones Públicas, coincidente en el tiempo con el periodo de

¹ Licenciada en Comunicación Social, especialidad Relaciones Públicas, por la Facultad de Comunicación de la Universidad Salvador (UNIFACS) de Salvador de Bahía (Brasil); Doctoranda en Comunicación por la Universidad Rovira i Virgili (URV); Master en Dirección de Comunicación Corporativa por E.A.E.-Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC); Postgrado en Gestión de la Comunicación de Vulnerabilidad, Riesgo y Crisis por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Ramón Llull (URL). Ejerce como Consultora en Comunicación Corporativa en En-Ti (Barcelona). Es profesora asociada de las Facultades de Comunicación de la Universidad Rovira y Virgili y de la Universidad de Gerona y miembro fundador del grupo de investigación ESTISMA-Estrategia e 'Issues Management' en Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramón Llull (URL).

² Doctor en Comunicación por la Universidad Rovira i Virgili (URV); Licenciado en Bellas Artes por la Universidad de Barcelona (UB); Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Ramón Llull (URL) y Master en Dirección de Comunicación por E.A.E.-Escuela de Administración de Empresas (UPC). Dirige la agencia de comunicación Ala Oeste y, entre otras, ha gestionado las cuentas siguientes: AsInfor, Finconsum (La Caixa), Gobierno de la Generalitat de Cataluña, Elite Electrodomésticos, Iderma (UPS Dexeus), Sage Software y Servicios, SEPAR (Sociedad Española de Neumología y Cirugía Torácica), Taurus, Universidad Politécnica de Cataluña-UPC y WinShop. Es profesor asociado de la Universidad de Vic (Barcelona, España), de la Universidad Rovira y Virgili de Tarragona y miembro fundador del grupo de investigación ESTISMA-Estrategia e 'Issues Management' en Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramón Llull (URL).

gestación y de difusión de la NTE (2001-2012), la cual nos ha permitido verificar que, efectivamente, el 5º cambio propuesto por la NTE se ha producido, paralelamente, en idénticas condiciones en el periodo analizado y en ambas disciplinas: Estrategia y Relaciones Públicas, así como el papel que juega la Comunicación en ambos campos.

Con ello hemos podido concluir que Estrategia y Relaciones Públicas se constituyen y están indisolublemente unidas entre sí por la intervención de la Comunicación y que, por consiguiente, ese vínculo va mucho más allá de la consideración de un simple matrimonio de conveniencia para, posteriormente, atrevernos a aventurar qué es lo que aún queda por hacer en el ámbito de la Comunicación Estratégica.

PALABRAS CLAVE

Comunicación; Comunicación Estratégica; Estrategia; Nueva Teoría Estratégica; Públicos; Relaciones Públicas; Teoría Relacional de las Relaciones Públicas; Teoría Sistémica de las Relaciones Públicas.

RESUMEN

In this article it is pretended to verify the Fifth change proposed by the New Strategic Theory based in a new paradigm. It is produced in the specific discipline field of Public Relations, in order to verify the opportunity, validity and pertinence of such a change.

This was made by a bibliography review of the Public Relations Theory, matching in time with the gestation and diffusion period of the NTE (2001-2012), which allowed us to verify that the Fifth change proposed by the New Strategic Theory had been produced, in the same conditions in the analyzed period for both disciplines: Strategy and Public Relations, as in the role that communication play in both fields.

So we concluded that Strategy and Public Relations are mutually constituted and linked by the intervention of communication and then, that link goes beyond the consideration of a simple convenience marriage so we can propose what is there to do in the field of Strategic Communication.

Keywords: Communication, Strategic Communication, Strategy, New Strategic Theory, Publics, Public Relations, Relational Theory of Public Relations, Systemic

Theory of Public Relations

1. INTRODUCCIÓN

Para contextualizar este artículo nos basaremos en el *corpus teórico* establecido por Alberto y Massoni (2009) y a su propuesta de un 5º cambio, en el que la Comunicación representa el motor que está en el origen de las relaciones entre los seres humanos y se constituye en la placa de Petri en la que se genera la Estrategia, entendida como la actividad orientada a la gestión del futuro que caracteriza a la naturaleza humana y en la que se basa la Nueva Teoría Estratégica-NTE propugnada por Alberto *et al.* (2001) y Alberto (2005).

Para Alberto y Massoni (2009: 283) la Comunicación ha sido la gran ausente de una Teoría Estratégica que catalogan como deshumanizada, al ser la característica de la visión hegemónica impuesta tradicionalmente por la Economía y heredada de la Teoría de la Información de Shannon y Weaver (1948), lo cual llevó a ambos autores a preguntarse si era posible concebir una teoría estratégica “que trabaje con seres humanos (de verdad), que sea relacional (...) y que de ser una ciencia del conflicto pase a ser la ciencia de la oportunidad y de la articulación social”, dando paso a una respuesta que no dejará el menor resquicio a la duda: “la Comunicación es el objeto del 5º cambio [de la NTE]” (2009: 285), abriendo las puertas a una nueva concepción de la Estrategia, basada en el paradigma de la complejidad, que contempla la realidad como un “escenario complejo, cambiante y fluido” (2009: 288-289), y que dinamita y lamina los parámetros clásicos anteriores.

La Comunicación, en este nuevo papel estelar que le otorga la NTE, pasará a constituirse en un sistema de percepciones (entendidas como procesos cognitivos individuales), plurales y diferenciadas, de unos actores sociales que dotan de nuevas configuraciones a sus tramas de relaciones (Alberto *et al.*, 2001; Alberto, 2007) y que obliga a ser abordada, al igual que la Estrategia, desde una visión transdisciplinar (Alberto y Massoni, 2009: 291).

2. TRANSDISCIPLINARIEDAD: LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PÚBLICOS EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Desde esa misma transdisciplinariedad defendida por Alberto *et al.* (2001); Alberto (2007) y por Alberto y Massoni (2009), veamos qué ocurría, paralelamente, durante el mismo período temporal, en otro ámbito de conocimiento especializado del ámbito de la Comunicación: las Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas, como su propio nombre indica (relaciones con los

públicos), se han desmarcado desde siempre del paradigma científico clásico que no contemplaba al ser humano, toda vez que son precisamente la Comunicación y las relaciones que se establecen entre los seres humanos -los públicos- sus principales objetos de estudio.

A partir de la década de los años 70 del s. XX, la estrategia entrará con fuerza en muchas y muy variadas disciplinas del ámbito de la ciencia, en gran medida traídas de la mano de la Economía y del *Management*. Las ciencias sociales, en especial aquellas directamente vinculadas con la Comunicación, no serán una excepción y todo ello obligará a repensar y redefinir, en gran medida, los postulados vigentes que regían la teoría y la práctica profesional, provocando fuertes cambios conforme se irían incorporando nuevos puntos de vista de académicos y de profesionales en ejercicio y, paralelamente, el entorno se volvía cada vez más cambiante, y se aplicaban nuevos postulados teóricos, a menudo provenientes de ámbitos de conocimiento ajenos al propio de las Relaciones Públicas.

2.1. La Teoría Sistémica de las Relaciones Públicas

Desde la perspectiva de la Teoría Sistémica de las Relaciones Públicas (Grunig y Hunt, 1984), característica de los últimos años del s. XX, los públicos pasarán a ser concebidos como colectivos de actores sociales que poseen la capacidad de influir en los objetivos de las organizaciones que configuran su entorno.

Con la aplicación de la visión sistémica, la teoría de las Relaciones Públicas abandonará definitivamente la idea clásica imperante de que los públicos eran colectivos pasivos a los cuales era posible persuadir mediante acciones de Comunicación y aparecerá, así, una nueva perspectiva: las organizaciones deben comunicarse con sus públicos, con la finalidad de establecer relaciones con éstos y asegurarse de no poner en riesgo su propia supervivencia (Grunig y Hunt, 1984; Long y Hazelton, 1987; Dozier *et al.*, 1995; Cutlip *et al.*, 2001; Xifra, 2003; Matilla, 2007).

Con ello, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, la Comunicación entrará en una nueva dimensión, toda vez que pasará a ser objeto de consideración estratégica, ya que la Teoría Sistémica propugna que las organizaciones se encuentran influidas por su entorno y éste, a su vez, se ve condicionado por las organizaciones, constituyéndose en un sistema abierto que se rige por relaciones de carácter cíclico e interdependiente (Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 1999 y Matilla, 2007) y, en ese intercambio, la Comunicación se hace de todo punto indispensable. La comunicación unidireccional y plenamente

persuasiva había dejado de ser eficaz cuando de públicos corporativos se trataba y, en especial, frente a los fuertes cambios originados en el entorno, con todo tipo de actores sociales progresivamente más informados, más asertivos, más activos y, sobre todo, más proactivos.

En el nuevo marco sistémico el protagonismo de los actores sociales presentes en los procesos de Relaciones Públicas sufrirá un claro desplazamiento y pasará de la anterior visión de la organización, exclusivamente centrada sobre sí misma, hacia la consideración del entorno, al que deberá adaptarse y, en lo posible, adelantarse, inaugurándose con ello la visión proactiva de la gestión de la Comunicación con los públicos corporativos, en detrimento de la reactividad vigente en los períodos anteriores, regidos por el paradigma clásico (Matilla, 2007: 65).

En una primera etapa de este cambio, será bajo la nueva consideración de ese nuevo entorno, cada vez más cambiante y turbulento, que los públicos serán objeto de una especial atención por parte de las organizaciones, ya que se observa que éstos pueden tomar decisiones y actuar de forma que pueden llegar a afectar al logro de los objetivos corporativos y generar conflictos (Black, 1972; Szalay, 1974), y al revés (Grunig, 1978; Grunig y Hunt, 1984; Dozier *et al.*, 1995; Grunig *et al.*, 2002). Conviene conocerlos en profundidad para disponer de información permanente sobre sus percepciones, actitudes y opiniones, en cambio permanente, y para poder entrar de lleno en una nueva etapa, caracterizada por la Comunicación basada en la influencia -y no en la persuasión-, con una orientación a la anticipación (proactividad y prospectiva).

En esta etapa histórica, pues, las técnicas de Relaciones Públicas, entendidas ya como función directiva (*Management*) y plenamente estratégica, sufrirán, de un lado, sus mayores transformaciones, ya que se orientarán claramente a la identificación y gestión de todo aquello que pueda poner en riesgo a una organización y aportarle problemas (Comunicación de Crisis, Formación de Portavoces, *Lobbying*, *Issues Management*, etc.) y, por otro, se verán potenciadas y legitimadas porque, paralelamente, se realizarán esfuerzos orientados al conocimiento en profundidad de los públicos y de sus estados de opinión por medio de métodos de investigación empírica -cuantitativos y cualitativos-, cuyas tipologías y métodos se ampliarán y consolidarán sensiblemente durante el período que abarca el último cuarto del s. XX. Tanto es así, que la investigación de los públicos pasará a configurarse como el elemento inicial del proceso estratégico, así como de su etapa final, que se focalizará por primera vez en aplicar métodos para medir empíricamente la eficacia y la eficiencia de sus acciones estratégicas (Broom, 1977; Lerbinger, 1977; Long y Hazelton, 1987;

Broom y Dozier, 1990), influyendo considerablemente en los autores que vendrían después, ya iniciado el s. XXI (Ledingham y Bruning, 2000; Cutlip, *et. al.*, 2001; Matilla, 2007, 2008; Xifra, 2003, 2005, 2009; Cuenca, 2010; Marca, 2011).

La simple tarea de informar unilateralmente a los públicos de la organización dará paso a otra de mayor complejidad: la de comunicar con unos públicos que juegan un papel determinante en la génesis de posibles conflictos, con la finalidad de que éstos no se produzcan o de que, incluso, no alcancen a estallar en crisis, lo cual propiciará la creación del Modelo Bidireccional Simétrico por parte de Grunig y Hunt (1984), que tanta influencia ejercerá posteriormente sobre la siguiente generación de autores especializados en Relaciones Públicas, dado que, al marcar como objetivo corporativo la minimización máxima del conflicto, se contribuyó activamente al logro de una aproximación real entre las organizaciones y sus públicos, facilitando en gran medida no sólo el entendimiento mutuo sino, además, el establecimiento de relaciones de calidad, a largo plazo, y basadas en la confianza.

Con ello se producirá un punto de inflexión de capital importancia en la teoría y en la *praxis* profesional de las Relaciones Públicas: la consolidación del paso de la Comunicación Persuasiva a la Comunicación de Influencia, dando paso a una nueva forma de comunicar, sólidamente fundamentada en el conocimiento de las percepciones, las actitudes y las opiniones de los públicos, factores clave para establecer canales de comunicación propiciadores del diálogo y de la negociación y para alejar futuros escenarios de posibles conflictos (Grunig, 1990).

2.1. La Teoría Relacional de los Públicos en la Teoría de las Relaciones Públicas

Paulatinamente, el foco académico y profesional aplicado a la construcción de relaciones con los públicos fue madurando y mejorando y la bibliografía producida a partir del último lustro del s. XX y los primeros años del nuevo milenio documenta que la perspectiva relacional, establecida por Matrat en un lejano 1965, y sistematizada por Ferguson (1984) como el eje central del estudio de la disciplina de las Relaciones Públicas, irá tomando cuerpo y se ampliará y consolidará paulatinamente (Grunig, 1992), hasta llegar a la formulación del concepto de *Relationship Management* de Ledingham y Bruning (2000) y Bruning y Ledingham (2000a; 2000b), quienes concebirán las relaciones de las organizaciones con sus públicos corporativos desde la perspectiva del largo plazo y en base al diálogo, la negociación, la cooperación (Ehling, 1985) y a la mutua confianza.

En este sentido, destacamos el hecho de que la intensificación investigadora de la perspectiva relacional organización-públicos viniese dada por una selección notable de los autores que trabajaron la perspectiva sistémica (Broom, *et. al.*, 1997; Coombs, 2000; Grunig y Huang, 2000;), han conducido a que algunos académicos -como es el caso de Ledingham y Bruning (2000) a considerar que se trata de un nuevo paradigma relacional, inserto en la Teoría Sistémica de las Relaciones Públicas, ya que se trata de una evolución de ésta. Nosotros no vamos a entrar en esta polémica, ya que excede los límites de este trabajo y simplemente lo comentamos para destacar el especial énfasis otorgado a la nueva visión de las relaciones organización-públicos propiciada por las aportaciones provenientes de la Teoría Sistémica y el juego a que ha dado lugar con posterioridad, que alcanza aún a nuestros días y cuyo debate, a nuestro juicio, dista mucho de haber finalizado y está por dar aún mucho más juego en el futuro.

Por consiguiente, se constata como también en el ámbito de las Relaciones Públicas se establece un giro semántico fundamental, idéntico al propugnado por el 5º cambio de Alberto y Massoni (2009) que estará en el origen de un nuevo paradigma que afectará a los ámbitos terminológico, epistemológico y conceptual de la disciplina, que dejará de ser contemplada como una actividad de simple gestión de la información y de la comunicación, al propiciarse una nueva concepción más cercana a la función de la gestión de las relaciones organización-públicos, que utilizará ineludiblemente la comunicación desde una perspectiva plenamente estratégica, y que creará escuela (Broom, *et. al.*, 1997; Xifra, 1999; Coombs, 2000; Thomlison, 2000; Toth, 2000; Jahansoozi, 2006; Matilla, 2007; Cuenca, 2010; Marca, 2011).

3. DISCUSION

El concepto de relación deviene una constante en el panorama científico del período analizado y aparece consignada en otros ámbitos de las ciencias sociales, como por ejemplo en la Comunicación Interpersonal (Andersen, 1993; Capella, 1991; Surra y Ridley, 1991; Kenny y Kash, 1991; Millar y Rogers, 1987; Bercheid y Peplau, 1983; Duck, 1973); en la Psicoterapia (Sexton y Whiston, 1994; Gelson y Carter, 1985); en la Comunicación Inter-organizacional (Oliver, 1990; Stearns *et. al.*, 1987; Lincoln y McBride, 1985; Van de Ven y Walter, 1984; Hougland y Sutton, 1978; Cook, 1977; Aldrich, 1976; Van de Ven, 1976; Levine y White, 1961) (*cf.* Broom, *et. al.*, 1997: 86-93); en la Antropología (Fiske, 1992; Fiske y Haslam, 2005) o en la Teoría de los Juegos (von Neumann y Morgenstern, 1944; Murphy, 1989, 1991; Xifra, 1999, 2009; Alberto *et al.*, 2001 y Matilla, 2007).

En el ámbito específico de las Relaciones Públicas, algunos autores (Solano Fleta, 1995; Broom, *et. al.*, 1997; Ledinghan y Bruning, 1998; Bruning y Ledinghan, 1999; Xifra, 1999; Coombs, 2000; Ledinghan y Bruning, 2000; Thomlison, 2000; Toth, 2000; Jahansoozi, 2006; Míguez, 2006a y 2006b; Matilla, 2007) defienden la visión transdisciplinar, abogando que su Teoría Relacional debe integrar conocimientos, conceptos, métodos y procesos de otras disciplinas ajenas a los específicos de las Relaciones Públicas, como pueden ser la comunicación de masas, la comunicación interpersonal, el comportamiento interorganizacional, la psicología social, la antropología, la sociología, el psicoanálisis, la economía, el *marketing* o el *management*.

Probablemente, el abordaje transdisciplinar del ámbito científico de la concepción teórica general de la Comunicación, al que hacen mención Alberto y Massoni (2009: 291), ejemplifica lo que, paralelamente, venía también dándose en otras disciplinas, como consecuencia de la necesidad de hallar respuestas, mediante la interconexión, a la creciente complejidad del entorno, que requería con urgencia de enfoques nuevos, con mayores dosis de dinamismo y de capacidad de transformación.

En esa misma línea, muy probablemente también, el inexorable acercamiento de la teoría y de la *praxis* de las Relaciones Públicas a una dimensión más estratégica propició el desplazamiento al que aludíamos unas líneas más arriba, alejando a la disciplina del acto comunicativo de la emisión, característico del paradigma clásico, en beneficio del acto de la recepción, abriendo con ello el objetivo de la mirada para incluir al Otro. Es decir, lo que, en palabras de Alberto y Massoni (2009: 292) y en relación al 5º cambio propugnado por la NTE (Alberto *et al.*, 2001):

De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación. Como el espacio del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo, pero también nuestra trama relacional,

significaría el tránsito de una concepción lineal de la Comunicación a otra más compleja y multidimensional, lo que supone un importante cambio conceptual en la disciplina y en su objeto de estudio, tal como destacaron en su momento Ledinghan y Bruning (1998).

La variante de la multidimensionalidad aparece también reflejada en el ámbito estricto de la Comunicación Interpersonal (Broom *et al.*, 1997), debido al papel que juegan las percepciones en el proceso relacional y al hecho de que, desde la perspectiva de la investigación empírica, las relaciones que establecen los seres

humanos entre sí –y su nivel de calidad, de intensidad, de compromiso, etc.- se constituyen en la unidad de medida de las percepciones generadas por los actores sociales participantes en el proceso relacional, siendo como son una capacidad humana que se configura en la forma en que éstos se expresan como sentimientos y actitudes, es decir, incluso desde perspectivas totalmente subjetivas. Los autores, llegados a este punto, se interrogan si las relaciones pueden definirse como una amalgama de percepciones de carácter plenamente subjetivo o si, por el contrario, se trata de los atributos de las relaciones en sí mismas, independientemente de los actores que intervienen en el proceso de relación.

4 CONCLUSION.

En el título de este trabajo nos formulábamos a nosotros mismos una doble pregunta: si Estrategia, Relaciones Públicas y Comunicación eran un matrimonio de simple conveniencia y que le falta, hoy, a la Comunicación Estratégica, desde el punto de vista de los postulados del 5º cambio de la NTE, que

Hace el salto de una Estrategia basada en el paradigma cartesiano newtoniano, determinista y fragmentario –que todavía hoy está presente en la literatura y en la Academia- a una Estrategia basada en el paradigma de la complejidad que nos ofrece la ciencia actual ... Precisamente porque el pensamiento es complejo, en él caben las dos miradas: la mirada que ve la continuidad y la otra mirada que ve las discontinuidades. Debemos saber unir las dos. (Alberto y Massoni, 2009: xxi).

La búsqueda bibliográfica sobre las corrientes académicas y profesionales internacionales más recientes en el campo de las Relaciones Públicas y que acabamos de presentar, nos demuestran:

- a) Con respecto al primer interrogante, que los tres conceptos -Estrategia, Relaciones Públicas y Comunicación- son mucho más que un matrimonio de conveniencia.

Las Relaciones Públicas, consideradas bajo la nueva definición de gestión de las relaciones organización-públicos (*Relationship Management*), emanada de la incorporación de la Teoría Sistémica que dio lugar, con posterioridad, a la Teoría Relacional, necesitan de la Estrategia y de la Comunicación para pasar a la acción. La Estrategia, para definir objetivos y metas a alcanzar y establecer la mejor forma de obtener sus logros. La Comunicación, como herramienta transversal imprescindible, sin la cual ni Estrategia ni Relaciones

con los Públicos serían posibles, ya que ambas son actividades llevadas a cabo por seres humanos -los actores sociales- y que los constituyen como tales.

Con ello se constata la validez y la pertinencia del 5º cambio propuesto por la NTE y la necesidad de hacer uso de las aportaciones de otras disciplinas científicas (transdisciplinariedad), aportándoles la visión multidimensional imprescindible cuando de trabajar con el ser humano como objeto de estudio se trata.

- b) La segunda pregunta -qué le falta, hoy, a la Comunicación Estratégica- es, a nuestro juicio, mucho más compleja que la anterior y, por consiguiente, la respuesta seguro que no es fácil. Nos atrevemos a sugerir que, una vez asentados los postulados teóricos propugnados por la NTE, aún queda un buen trecho por recorrer: de un lado, alentar el debate científico, para ampliar y consolidar el ámbito teórico. De otro, verificar la teoría con nuevos estudios empíricos de investigación aplicada sobre la práctica profesional, que la legitimen. Finalmente, en el ámbito de la *praxis* profesional, incorporar plenamente las aportaciones y mejoras de procesos desarrolladas en la Academia, haciendo realidad la sinergia necesaria entre teoría y acción. Una vez transcurrido el próximo lustro, tendremos ocasión de constatar si la realidad habrá coincidido con nuestras predicciones o si, por el contrario, tomará un rumbo diferente y, confiamos, mejor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTO PÉREZ, R.; MASSONI, S. (2009), *Hacia una Teoría General de la Estrategia*, Barcelona: Ariel Comunicación.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2007), “La nueva Teoría Estratégica: estado de la cuestión”. *FISEC-Estrategias*, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 1(2), pp.17-32. En línea. [disponible en: <http://www.tendencias21.net>].
- ALBERTO PÉREZ, R. (2005), “Nuevos paradigmas en Comunicación Estratégica”. *Tendencias21*, Serie de 4 artículos 22,03,07; 30.03.07; 15.05.07; 25.06.07. En línea. [disponible en: <http://www.cienciared.com.ar/>].
- ALBERTO PÉREZ, R. (2001), *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel Comunicación.
- BLACK, S. (1972): *The Role of Public Relations in Management*, Londres: Pitman.

- BROOM, G.M. (1977), "Coorientational measurement of Public Issues", *Public Relations Review*, 3(4), pp. 110-119.
- BROOM, G.M.; CASEY, S.; RITCHEY, J. (1997), "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships", *Journal of Public Relations Research*, 9(2), pp. 83-98.
- BROOM, G.M.; DOZIER, D.M. (1990), *Using Research in Public Relations: Applications to program Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- BRUNING, S.D.; LEDINGHAM, J.A. (2000a), "Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction", *Public Relations Review*, (26)1, pp. 85-95.
- BRUNING, S.D.; LEDINGHAM, J.A. (2000b): "Organization and Key Public Relationships: Testing the Influence of the Relationship Dimensions in a Business to Business Context," en J.A. Ledingham y S.D. Bruning (eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., pp. 159-173.
- COOMBS, W.T. (2000), "Crisis Management: Advantages of Relational Perspective", en J.A. Ledingham y S.D. Bruning (eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., pp. 73-93.
- CUENCA, J. (2010), *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas: Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona*. Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna, Universitat Ramon Llull. Tesis doctoral. En línea. [disponible en <http://www.tdx.cat/handle/10803/21777>].
- CUTLIP, S.; CENTER, A. H.; BROOM, G. M. (2001), *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
- DOZIER, D.M.; GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E. (1995), *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- EHLING W.P. (1985), "Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management. II" *Public Relations Research and Education*, 2 (1), pp. 4-22.
- FISKE, A. P. (1992), "The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations", *Psychological Review*, 99, pp. 689-723.

- FISKE, A. P., y HASLAM, N. (2005): "The four basic social bonds: Structures for coordinating interaction", en Baldwin, M. (Ed.), *Interpersonal cognition*, New York: Guilford, pp. 267–298
- GRUNIG, J.E. (1978), "Describing Publics in Public Relations: The case of a suburban hospital" *Journalism Quarterly*, 55, pp. 109-118.
- GRUNIG, J. (1990), "Theory and Practice of Interactive Media Relations", *Public Relations Quarterly*, 35(3), pp. 18-23.
- GRUNIG, J. E. (1992), "Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book" en J. E. Grunig, *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, pp. 1-28
- GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E.; DOZIER, D.M. (2002), *Excellence in Public Relations and Effective Organizations*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- GRUNIG, J.E.; HUANG, Y.H. (2000), "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes" en J.A. Ledingham y S.D. Bruning, (eds.), *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum, pp. 23-55
- GRUNIG, J.E.; HUNT, T. (1984), *Managing Public Relations*, Belmont (CA): Thomson.
- JAHANSOOZI, J. (2006), "Relationships, transparency, and evaluation: The implications for Public Relations", en J.Y. L'Etang y M. Pieczka (eds.), *Public Relations: Critical debates and contemporary practice*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Ass., pp. 61-91.
- LEDINGHAM, J.A.; BRUNING, S.D. (2000), "Introduction: Background and Current Trends in the Study of Relationship Management" en J.A. Ledingham y S.D. Bruning (eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, New Jersey: LEA, pp. xi-xvii.
- LERBINGER, O. (1977), "Corporate uses of research in public relations". *Public Relations Review*, 3 (4), pp. 11-19
- LONG, L.V.; HAZELTON, V., (1987), "Public Relations: A Theoretical and Practical Response", *Public Relations Review*, 13(2), pp. 3-13.
- MARCA, G. (2011), *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*, Barcelona: Facultad de Comunicación,

- Universidad Rovira i Virgili. Tesis doctoral. En línea. [disponible en: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/51765>].
- MATILLA, K. (2010), "Pasado, presente y futuro del 'Dircom' en España". *FISEC-Estrategias*, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 14(4), pp.3-24
- MATILLA, K. (2009b), *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC.
- MATILLA, K. (2009b), "Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas", *FISEC-Estrategias*, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 12(2), pp.17-32. En línea. [disponible en: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1129>].
- MATILLA, K. (2008), *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC.
- MATILLA, K. (2007), "Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español". Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna. Universidad Ramón Llull. Tesis doctoral. En línea. [disponible en <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>].
- MÍGUEZ GONZÁLEZ, M. I. (2006a), *Los Públicos en las Relaciones Públicas: Estudio recopilatorio y crítico sobre las principales aportaciones a la investigación de los públicos en las relaciones públicas*, Tesis Doctoral. Pontevedra (España): Universidad de Vigo.
- MÍGUEZ GONZÁLEZ, M. I. (2006b), "Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa", *Comunicación y Sociedad*. 19(2), pp. 133-162.
- MURPHY, P. (1989), "Game theory as a paradigm for the Public Relations process", en C.H. Botan y V. Hazelton (eds.), *Public Relations Theory*, Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum, pp. 173-192.
- MURPHY P. (1991), "The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric Public Relations", *Public Relations Research Annual*, 3, pp. 115-131.
- SHANNON, C.; WEABER, W. (1948), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- SOLANO FLETA, L. (1995), *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Madrid: Síntesis.

- SZALAY, J. R. (1974), *Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones*, México: Editorial Trillas.
- THOMLISON, T.D. (2000), "Interpersonal Primer with Implications for Public Relations", en J.A. Ledingham y S.D. Bruning (eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., pp. 177-203.
- TOTH, E. (2000), "From Personal Influence to Interpersonal Influence: A Model for Relationship Management" en J.A. Ledingham y S.D. Bruning (eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., pp. 205-219.
- VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. (1944), *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princenton (NJ): The University Press.
- XIFRA, J. (2009), *Comunicación Proactiva: La Gestión de Conflictos Potenciales en las Organizaciones*, Barcelona: Gedisa.
- XIFRA, J. (2005), *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC.
- XIFRA, J. (2003), *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*, Madrid: McGraw Hill.
- XIFRA, J. (1999), *Les relacions públiques, ciència del diàleg*, Girona: Universitat de Girona.