



PORTADA

INFORMACIÓN GENERAL

CONSEJO EDITORIAL

ENVÍO DE ORIGINALES

NÚMEROS ANTERIORES

INDEXACIÓN BASES DE DATOS

CREATIVE COMMONS

BÚSQUEDAS

CONTACTO

DENTRO DE C&S

OK



Reseña /

James Grunig

Excellence in public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries

Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2002, 653 pp.

Este es el tercer gran libro producto de la investigación que durante más de quince años han realizado los autores de la excelencia de las relaciones públicas. James Grunig, Larissa Grunig y David Dozier han publicado una obra que condensa los conceptos fundamentales de su teoría. Una década de producción científica que se materializa en una serie de libros y multitud de artículos en revistas académicas especializadas. Las dos obras anteriores son *Excellence in public relations and communication management* (Lawrence Erlbaum Associates, 1992) y *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (Lawrence Erlbaum Associates, 1995). El estudio que los autores de la excelencia emprendieron en 1985 comenzó con dos preguntas clave: ¿cómo contribuye la comunicación a que la organización alcance sus objetivos? Y, lo más importante, ¿cuáles son las características de la gestión comunicativa que hacen eficaz a una organización? Estas preguntas ya fueron respondidas en parte desde que en 1992 publicaron su obra *Excellence in public relations and communication management*: la comunicación gestionada de un modo excelente, apuntaron, contribuye a la eficacia de la organización porque construye relaciones duraderas y estables con los públicos estratégicos (los llamados stakeholders). Estas y otras premisas han ido perfeccionándose a lo largo de la última década con los resultados obtenidos tras la ambiciosa investigación emprendida. Y lo hicieron a través del estudio de cómo se comunicaban 327 organizaciones de Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. Los investigadores realizaron encuestas a los consejeros delegados, directivos de comunicación y más de 4.000 empleados de esas organizaciones. Los cuestionarios pueden consultarse ahora en los anexos del libro. Asimismo, seleccionaron a 25 organizaciones excelentes y realizaron entrevistas en profundidad a sus directores de comunicación, que han servido como estudios de casos de la comunicación excelente según los parámetros de la teoría. Con tanta producción científica, cabe preguntarse si después de una década este libro que aquí reseñamos aporta alguna novedad. No desde el punto de vista estrictamente conceptual o teórico, aunque sí desde el formal. Porque es la primera vez que los autores desvelan de un modo sistemático cómo realizaron la investigación o cuáles son los detalles de la metodología aplicada. La segunda novedad, o verdadera aportación que realiza este libro, reside en que con su lectura podremos reflexionar sobre el diálogo que mantienen los autores con aquellos otros miembros de la comunidad académica que han respondido, de manera crítica, a la teoría de la excelencia en la comunicación. Estas dos novedades y los demás contenidos de la obra se articulan en doce capítulos. En el primero realizan un resumen de los principios teóricos y conceptuales de la teoría. En el segundo y tercer capítulo podemos apreciar en profundidad la metodología empleada, y cómo extrajeron "el factor excelente". El cuarto capítulo, denominado "el valor de las relaciones públicas" es especialmente interesante en estos momentos de preocupación por valorar económicamente el retorno de la comunicación. Sin embargo, los autores rechazan "la visión simplista de que la contribución que la comunicación y las relaciones públicas hacen a la organización pueda ser sólo económica" (p. 97). "No creemos que la inversión en relaciones públicas pueda tener una relación consistente con un retorno medido en unidades monetarias" (p. 102). Porque, concluyen, el valor de la comunicación se mide en términos del mantenimiento de relaciones de confianza de la organización con sus públicos estratégicos (inversores, accionistas, clientes, periodistas, proveedores, empleados, etc.). Todo ello, además, contribuye a "prevenir crisis costosas, regulaciones y normativas perjudiciales o mala imagen" (p. 105). En el capítulo quinto los autores insisten en considerar que la dirección comunicativa ha de ser una función estratégica y que forme parte de la alta dirección de las organizaciones. Lógicamente, ¿cómo pueden gestionarse las relaciones con los públicos estratégicos, apuntar las tendencias del entorno a la dirección y que serán vitales para la gestión, o proyectar la imagen pública si el departamento de comunicación no se inserta en la denominada coalición dominante? Y, en coherencia con lo anterior, el director de comunicación lógicamente habrá de tener un rol directivo en la organización, y no de mero técnico. Estos últimos aspectos se tratan en los capítulos sexto y séptimo. Este punto anterior y los modelos de comunicación y relaciones públicas (publicados ya en 1984 por James Grunig y Todd Hunt en su manual *Managing public relations*, Holt, Rinehart and Winston) son la piedra de toque de la teoría de la excelencia de las relaciones públicas. En el capítulo 8 se ahonda un poco más en la confusión conceptual que existe en torno a la definición del modelo más idóneo para practicar una comunicación excelente: el bidireccional simétrico. Desde que se publicara el manual en 1984, los académicos han gastado muchas páginas y tinta para reflexionar sobre los modelos de comunicación propuestos por Grunig y Hunt. Esta reseña no tiene por objeto analizar en profundidad los conceptos y modelos teóricos, pero sí que cabe apuntar que este libro no contribuye en modo alguno a aclarar la confusión. ¿Es el modelo de comunicación simétrico el normativo y propio de la comunicación excelente o más bien hay que apuntar una "visión contingente" y, por tanto, una mezcla de los modelos bidireccionales? Apuntan los autores que "los motivos encontrados, la defensa de la colaboración, el antagonismo cooperativo" definen el concepto de simetría en comunicación (p. 317). Bajo estos términos genéricos se encuentra una idea clave para comprender la profesión. La organización está ante una doble tesitura en lo que a comunicación se refiere: ¿hay que mantener un diálogo, entendimiento y comprensión mutua con los públicos o más bien proteger los intereses particulares, persuadir y negociar con los interlocutores? Diálogo y persuasión, entendimiento mutuo y negociación de intereses. Cada uno de estos binomios contiene conceptos que no tienen igual significado, aunque los autores de la excelencia continúen entendiéndolos como sinónimos dentro del modelo simétrico. La obra no aporta claridad en torno a estas cuestiones que vienen debatiéndose entre Grunig y los autores de la excelencia y sus críticos. Más bien profundiza en la confusión sobre un asunto que, no obstante, es muy importante en la profesión de los comunicadores. Esta obra merece la pena contemplarse desde la perspectiva de un proyecto ambicioso que durante más de quince años ha permitido poner orden y clarificar qué es la profesión de la comunicación institucional, cómo se entiende en el seno de las

organizaciones sociales de todo tipo y cuáles son los parámetros más adecuados para profesionalizar una labor social de gran trascendencia.

Elena GUTIÉRREZ
egutierrez@unav.es

[arriba](#)