

# APROXIMACIONES AL ENFOQUE RELACIONAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

## APPROACHES TO THE RELATIONAL PERSPECTIVE OF PUBLIC RELATIONS

*Miguel Valdez Orriaga\**

*Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología*

Recibido: 29 de setiembre de 2015

Aceptado: 2 de noviembre de 2015

---

### RESUMEN

El artículo presenta una aproximación al enfoque relacional de las relaciones públicas. La revisión del marco teórico y el análisis crítico correspondiente ha llevado al autor a establecer y operacionalizar tres dimensiones de la función relacional: relación humana, relaciones de poder y proceso de administración de la controversia pública. Como aporte a la comunidad científica y profesional de las relaciones públicas se propone la «Escala de medición de la función relacional» que permitirá a los responsables de las áreas de relaciones públicas, comunicaciones y/o imagen de las organizaciones públicas y privadas del país tener un claro panorama de la calidad de las relaciones de los públicos vinculados a la organización.

**Palabras clave:** Relación humana, relaciones de poder, proceso de administración de la controversia pública.

## ABSTRACT

The article presents an approach to the relational perspective of public relations. The revision of the theoretical framework and corresponding critical analysis has led the author to establish and operationalize three dimensions of relational function: human relationship, relations of power, and management process of public controversy. As a contribution to the scientific and professional community of public relations, we propose the «Scale of relational function measurement» that will allow those responsible for the areas of public relations, communications, and/or image of public and private organizations of the country, to have a clear picture of the quality of the relationship of the public linked to the organization.

**Keywords:** Human relationship, power relations, management process of public controversy

---

## Introducción

La función relacional de las relaciones públicas es el fundamento teórico más importante de las relaciones públicas, aclarándose que esta función debe ir de la mano de la función comunicacional y sinérgica (gestión estratégica directiva) para lograr la finalidad del establecimiento de relaciones armoniosas entre la organización y los públicos.

Luego del análisis crítico, hecho tras la revisión de la literatura científica sobre las escuelas doctrinarias norteamericanas, europeas y latinoamericanas, la explicitación de los diversos modelos teóricos y el juicio realizado sobre la práctica existente, se recomienda la institucionalización de la función relacional en el ejercicio de las relaciones públicas basado en un enfoque antropológico y social que permita legitimar las acciones comunicacionales de las organizaciones.

En el presente artículo se aborda la función relacional explicitándose sus dimensiones: la relación humana, las relaciones de poder y el proceso de

administración de la controversia pública; constructo que proponemos al foro académico y, principalmente, al ámbito profesional para aportar al ejercicio fáctico de las relaciones públicas.

Tras el análisis de la teoría y práctica relacional, ponemos a disposición de la comunidad científica y profesional de las relaciones públicas la *Escala de medición de la función relacional*, compuesta por tres dimensiones, siete indicadores y 29 ítems. Instrumento que fue sometido a un análisis de las propiedades psicométricas de validez y confiabilidad, tal como se exige en la ciencia; además, fue validado por siete jueces expertos nacionales e internacionales, quienes a partir de emitir su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a cada ítem señalaron el camino que permitió subsanar vacíos u omisiones. Asimismo, se utilizó el coeficiente V de Aiken para determinar su nivel de validez y de contenido.

## I. La teoría relacional

Revisada la literatura científica de relaciones públicas, no se ha encontrado una definición articulada de la función relacional como la que se propone en este estudio, por lo que, de acuerdo al análisis epistemológico realizado y a la práctica existente, definimos a la función relacional de relaciones públicas, desde el ámbito de las ciencias sociales, como el conjunto de acciones que garantiza una coherente relación humana, fluidas relaciones de poder y una adecuada administración de la controversia pública entre los grupos de interés de una organización sea esta pública o privada.

El presente estudio hace un análisis prolijo de la trascendencia del enfoque relacional, el cual se encuentra en el objeto de estudio de las relaciones públicas que es el ser humano en su acción relacional y comunicacional en las organizaciones (Pérez y Solórzano, 1999).

Partiendo de esto, Solórzano Hernández (2013) se refiere a la pedagogía del consenso, lo que significa que las relaciones públicas son una pedagogía de la acción relacional y comunicacional formada por propuestas teóricas, metodológicas y axiológicas conducentes a la construcción de relaciones y a la búsqueda de consensos en el sistema organización-públicos.

En consecuencia, los autores descubren por primera vez la independencia y autonomía de la cuestión relacional como variable que forma parte del objeto del estudio de las relaciones públicas, precisando que la acción relacional legitima las acciones comunicacionales de la organización.

Así lo ratifica Ayala (2011), quien basándose en los referidos autores advierte que ya no debe confundirse la actividad del relacionista público con la del comunicador.

La función relacional, de claro enfoque antropológico y sociológico, surge en la Escuela europea que sostiene, según Lucien Matrat, que la teoría de las relaciones públicas ha de entroncarse en la estrategia de la confianza. (Noguero, 2007).

Sin embargo, la Escuela latinoamericana de relaciones públicas ha hecho importantes aportes científicos a la teoría relacional en que destacan la función de la administración de la controversia pública y la función política (relaciones de poder), que han contribuido a darle validez a una corriente de pensamiento y acción que responde a las exigencias y necesidades de la realidad particular del continente (Solórzano Hernández, 2013).

Indudablemente, hay otros aportes científicos de la Escuela latinoamericana de relaciones públicas como son la teoría de los públicos y la pedagogía del consenso, que ameritan investigaciones aparte.

Noguero (2000), explica que «la relación» está entre las diez categorías aristotélicas que son: la sustancia (el qué), la magnitud (cantidad), la cualidad (qué clase de cosa es), la relación (con qué se relaciona), el lugar (donde está), el tiempo (cuanto), posesión, hábito (en qué actitud está), estado, hábito, condición (cuáles son sus circunstancias), acción (su actividad) y pasión (su pasividad); sin embargo, advierte que el ejercicio de las relaciones públicas se estaba desplazando en exceso a la idea monolítica de comunicación en detrimento del papel de constructoras de relaciones en la creciente complejidad de nuestra sociedad.

El autor explica que a partir del siglo XX se replantea el sistema filosófico de las relaciones públicas del «hacerlo bien y hacerlo saber».

Por consiguiente, la justificación de la trascendencia inicial de la variable «relación» subyace, entonces, en ese principio filosófico del «hacerlo bien y luego hacerlo saber». Precisamente, en el «hacerlo bien» se halla la dimensión relacional, en tanto que en el «hacerlo saber» encontramos a la dimensión comunicacional. De ello se colige que el binomio relación-comunicación es inseparable.

Actualmente, se ha llegado al convencimiento de que el relacionista no es solo un comunicador (Pérez y Solórzano, 1999) sino que hemos entrado a una etapa de *aggiornamento* (Solórzano Hernández, 2008) en que ya se está midiendo la calidad de las relaciones que harán más rentables la dinámica y el comportamiento de las organizaciones en general.

Por consiguiente, hay que administrar ambas variables (la relación y la comunicación) como lo propone también la autora brasileña Andreia Silveira Athaydis, quien precisa que administrar las relaciones es la actividad fin de las relaciones públicas necesarias para la consecución de objetivos, posicionando a la comunicación y sus instrumentos como su actividad medio (Solórzano Hernández, 2004).

Esto confirma la preocupación en el sentido de que se incide demasiado en las acciones comunicacionales dejándose de lado la finalidad humano social que será la real garante del éxito organizacional.

Matilla (2007) afirma:

El nuevo paradigma de discurso racionalista económico, defensor de la idea de la globalización de los mercados ha generado en buena parte de las grandes corporaciones multinacionales una filosofía de dirección (*management*) basada en un eje de marcada orientación a beneficio del accionista, de tradición anglosajona, en contraposición a la orientación social (hacia los trabajadores), característica de la cultura europea de corte más humanista. (p. 546)

En ese contexto de globalización es que han surgido intrusismos como diría Solórzano (2009): «que en algunos casos todavía consideran a América Latina como campo propicio para introducir en los negocios supuestas y no probadas nuevas tendencias» (p. 119).

Por lo tanto, «el gran problema de la información (contenidos) y de la comunicación (procesos), transcurre por la axialidad de la estrategia de la confianza». En consecuencia, Noguero (2000) sostiene que para las relaciones públicas el hecho comunicacional es un factor más y define a la disciplina como una actividad desplegada «por un grupo con vista a establecer y mantener relaciones de confianza entre los miembros del grupo».

En ese mismo orden de ideas está Ferrari (2007), quien señala que las relaciones públicas aparecen en el escenario de las organizaciones para ayudar a construir relaciones armónicas y duraderas de estas con los públicos de los cuales depende su sobrevivencia.

Nuevamente se pone en primer plano el enfoque relacional, ya que de esta manera se generará confianza entre la organización y los públicos.

Solórzano Hernández (2004) advierte que «gana terreno la inclinación a la desconfianza generalizada que tienen los públicos respecto a las empresas e instituciones» (p. 37). Puntualiza que «muchos al verse involucrados en ello tratan de apelar a una coercitiva y densa tarea propagandística para mostrar como cierto lo contrario, creándose finalmente una confusión que agrava el problema».

En este caso, el error de las organizaciones es sobredimensionar el hacerlo saber (acción comunicativa), exagerando el quehacer publicitario o propagandístico, minimizando el hacerlo bien (acción relacional), que es el comportamiento corporativo portador de una ética y moral rigurosas.

Surge una complejidad, es decir, de una parte, descomposición o alteración de valores o principios en los protagonistas de los procesos de relación-comunicación y de otro la percepción de los públicos frente a esa cuestionada descomposición o alteración inmersa en una sensación de impotencia que conlleva a una actitud de eliminar la confianza como castigo (Solórzano Hernández, 2004).

En el escenario pragmático de las organizaciones se aprecian pocas propuestas respecto al fortalecimiento de la cuestión relacional. Se prefiere el diseño de planes y programas que buscan el impacto o la presencia de la marca en medios tradicionales y digitales.

Por consiguiente, la acción relacional está implícita en las siguientes funciones: (1) identificar y analizar tendencias de las organizaciones y sus públicos de especial interés, (2) diagnosticar situaciones y pronosticar futuros comportamientos, (3) asesorar a los niveles directivos de las empresas e instituciones en la formulación de políticas, planes y estrategias de relación-comunicación para la administración de las controversias con los públicos, y (4) realimentar la gestión estratégica de los entes promotores mediante información obtenida a través de adecuadas técnicas y herramientas de investigación, tales como el balance social y el estudio de públicos (Solórzano Hernández, 2004).

Como se aprecia hay una interesante complementación en el binomio relación-comunicación, circunstancia que hará posible el ejercicio de unas relaciones públicas orientadas al consenso. La comunicación por sí sola no funcionaría; lo que quiere decir que debe haber coherencia entre el decir (la comunicación) y el hacer (la relación).

En ese sentido, Solórzano Hernández (2004) plantea un nuevo paradigma denominado la pedagogía del consenso que propone que las relaciones públicas sean una disciplina que en la conducción del proceso de integración asuma un método que tome como punto de partida el estudio de la organización y de los públicos, observe el desarrollo de las interacciones que se dan y busque en ellas los elementos de juicio necesarios para explicar cómo son las relaciones y comunicaciones entre los protagonistas.

El mismo método debe apelar a la racionalidad de las relaciones para lograr acuerdos a través de la comunicación entendiendo que las alternativas descubiertas son relativas y válidas hasta que no se demuestre lo contrario.

Esa confianza es entendida, lógicamente, como el establecimiento de relaciones armoniosas entre la organización y los públicos.

En el contexto histórico los conceptos relación y público son propios de la cultura europea, pero la expresión relaciones públicas se instrumentaliza en la praxis norteamericana (Noguero, 2007).

Solórzano Castro (2007) precisa que tanto para Hon como para Grunig, la calidad de las relaciones depende de la manera en que la organización se

interrelaciona con los públicos o viceversa e involucra aspectos como satisfacción, control mutuo, confianza, compromiso, relaciones de intercambio y relaciones con la comunidad.

No debe irse a los extremos en el abordaje teórico y práctico de las relaciones públicas de encerrar a la disciplina, por un lado, en el enfoque relacional y, por el otro, en el enfoque comunicacional. Ambos enfoques pueden complementarse. Por ejemplo, en alguna oportunidad podrá realizarse una investigación de la realidad de las relaciones entre la organización y los públicos y, a partir de los resultados de la realidad relacional, se deberán diseñar los programas de comunicación correspondientes.

Solórzano Castro (2007) refuerza la importancia del concepto relacional mencionando a varios autores que han desarrollado una serie de escalas para medir las relaciones entre las organizaciones y sus públicos tales como Bruning y Galloway (2003); Grunig y Hon (1999); Grunig y Huang (2000); Huang (2001); escalas que se han enfocado, mayormente, en la medición de confianza, control mutuo, satisfacción y compromiso.

Ferguson (1984) y Grunig (1995) citado en Solórzano Hernández (2008) señalaban una nueva etapa para las relaciones públicas que les daría el empuje necesario para ser rentables: La construcción de relaciones.

La prueba de que la variable «relación» va evolucionando está en el hecho de que las relaciones organización-públicos ya se están midiendo a través de un manual.

A esto, Solórzano Hernández llama el *aggiornamento* de las relaciones públicas modernas que son deudas de James Grunig, Larissa Grunig, Linda Childers Hon, John A. Ledinghan, Stephen D. Bruning, Gleen Broom (Estados Unidos); Antonio Noguero (España), Emilio Solórzano (Perú) y María Aparecida Ferrari (Brasil), entre otros académicos internacionales, están convencidos que se ha iniciado el gran despegue de nuestra especialidad.



Solórzano Hernández (2013) desde un claro afianzamiento del enfoque relacional sostiene:

En el caso de las relaciones públicas como pedagogía del consenso, el punto de partida presupone la capacidad del ser humano para relacionarse y comunicarse. Se expresa, asimismo, que la relación, entendida como aproximación o encuentro humano, es portadora de valores, confianza y credibilidad, que fortalecen un diálogo orientado hacia el consenso. En base a ello, se fundamenta que la relación humana le da legitimidad a la acción comunicacional. (p. 86)

Queda claro, entonces, que el binomio relación-comunicación no debe ser utilizado exclusivamente para el impacto mediático, sino que debe ser aprovechado para el fomento del diálogo y del acercamiento permanente entre la organización y los públicos a fin de lograr un beneficio común. No olvidemos que tanto la empresa como los públicos tienen intereses legítimos y esos intereses muchas veces colisionan. Ahí está el reto de las relaciones públicas de saber afrontar ese choque permanente e inevitable.

En base a todo lo que ha propuesto, Solórzano Hernández (2013) plantea hoy un estudio actualizado que enfatiza la variable «relación» desde el siguiente enunciado:

Las relaciones públicas constituyen una pedagogía de la acción relacional y comunicacional formada por propuestas teóricas, metodológicas y axiológicas, entre ellas la administración de la controversia pública, conducentes a la construcción de relaciones y a la búsqueda de consensos en el sistema organización-públicos. (p. 86)

De dicho enunciado se deduce lo siguiente:

- a. La finalidad de las relaciones públicas es construir relaciones.
- b. El campo de acción de la disciplina está representado por las organizaciones y los públicos, con dos ámbitos definidos, uno relacional y otro comunicacional.

- c. Las relaciones públicas como pedagogía del consenso, están dotadas de un cuerpo teórico y metodológico, en un marco axiológico que permite darle claridad y transparencia a las acciones relacionales y legitimidad a las acciones comunicacionales.
- d. Reconoce a la administración de la controversia pública como instrumento metodológico en la búsqueda de la integración social y humana.
- e. Implica la declaración de una disciplina con autonomía e identidad propia, desvinculada de una exclusividad con la comunicación.

El ser humano radica en las relaciones, ha dicho Giussani, elevando esta categoría al más alto nivel. Advierte el autor que la incertidumbre de las relaciones es una de las enfermedades más terribles de nuestra generación, a tal punto que ya no se construye el ser humano, que radica en las relaciones, sino se construyen rascacielos, bombas atómicas y sistemas sutilísimos de filosofía.

### *1.1. La relación humana*

Solórzano Hernández (2000) rescata el valor de la relación humana como condición de legitimidad de la acción comunicacional en el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad las que deben sustentarse en principios inalienables de la moral y de la convivencia humana.

Se destaca el valor de la relación humana como fundamento de la comunicación y se explica el desafío en el sentido de que la simbiosis relación (portadora de valores) y comunicación (herramienta fundamental) devienen en la fórmula ideal para el logro de la integración humana entre la organización y sus públicos.

Los fundamentos teóricos de «la relación» surgen en la Escuela europea de relaciones públicas que posiciona a la relación humana vinculada a las organizaciones; esto por la gran influencia de la Revolución francesa abanderada de la defensa de los derechos fundamentales de las personas; de ahí la importancia de la implementación de normas de comportamiento humano para la generación de confianza de la organización con los públicos.

Los representantes de la Escuela europea de relaciones públicas, como es el caso de Arceo (1998), ya relievaban a la relación humana por encima de cualquier otra clase, tipo o modalidad de comunicación, persuasiva o no.

Tal enfoque rompe antiguos esquemas de práctica de las relaciones públicas circunscritas a acciones comunicacionales centradas en la propaganda y difusión mediática de la dinámica de las organizaciones en la creencia de que así se asegura el adecuado posicionamiento de la organización ante la opinión pública.

Ferrari (2009) refiere que un grupo de investigadores de la Universidad Metodista de Sao Paulo, Brasil, ha definido a las relaciones públicas como la administración de las relaciones entre una organización y sus públicos.

### *1.2. Las relaciones de poder*

Porto Simões (2001, p. 12) sitúa el enfoque relacional de las relaciones públicas en el ámbito de la ciencia política entendida como la teoría que comprende el ejercicio del poder y que como práctica interfiere en el proceso en el que aparecen las relaciones de poder para organizar el sistema social vinculado a las organizaciones.

Porto Simões (2001), representante de la Escuela latinoamericana, también relievra la acción relacional, pero sitúa a las «Relações Públicas é a gestão da função organizacional política» (p. 13).

Es decir, la perspectiva de la función política estudia las relaciones vinculadas al poder en el choque permanente que hay en el sistema organización-públicos. Aquí se precisa que así como existe la macropolítica a nivel del gran Estado, también existe el fenómeno de la micropolítica en la dinámica y el comportamiento de las organizaciones empresariales en que fluyen relaciones de poder entre los distintos grupos de interés. Son poderes fácticos que muchas veces sobrepasan a los poderes formales de la organización.

Délano (2007) sostiene al respecto:

Para Simões la micropolítica es el fundamento teórico de una disciplina científica: las relaciones públicas. A la empresa ya no le basta con ser legal, además debe estar legitimada ante sus diversos públicos, grupos de interés y agentes con influencia. No existe la menor posibilidad de que la empresa obtenga su misión, o forma única y distintiva de lograr sus objetivos, sino cuenta con el apoyo –o al menos sin el rechazo manifiesto– de su entorno y de sus propios colaboradores. (p. 114)

En efecto, la cuestión jurídica legitima a la organización ante las instituciones del Estado, los tribunales de justicia y otras personas jurídicas, pero eso no basta para ganarse la confianza de la opinión pública. El tribunal de la opinión pública es más implacable contra las organizaciones negligentes que solo buscan el posicionamiento vía la presencia de la marca en los medios convencionales y digitales.

La credibilidad y confianza de los públicos se logra involucrando adecuadamente a los grupos de interés con la organización. La función micropolítica de las relaciones públicas a la que hace referencia Porto Simões es, en consecuencia, vital toda vez que se aboca a la identificación de las correlaciones de poder que hay en el ámbito interno y externo de la organización.

A partir, precisamente, de esa identificación de los desencuentros de los grupos de poder es que se trazan las estrategias pertinentes para amainar el choque organización-públicos.

En el abordaje del enfoque relacional, Porto Simões coincide con Solórzano Hernández en que son cuatro las funciones de relaciones públicas que son reconocidas por la comunidad científica en el ámbito latinoamericano:

1. Diagnosticar el proceso de relación de intercambio de intereses político-económicos en el mismo sistema organización-públicos, inserto en el contexto de la sociedad mayor en que se encuentra el sistema.

2. Pronosticar, a corto, mediano y largo plazo, los resultados del choque de la acción organizacional ante las expectativas de los públicos en el ámbito de la evolución de la coyuntura.
3. Asesorar a los líderes organizacionales, en especial al líder máximo, previniéndolo de la posible ocurrencia de conflictos y crisis como sus causas, presentándole sugerencias en cuanto a los programas de acción.
4. Implementar programas planificados y específicos de comunicación con los diversos públicos que expliquen, justifiquen, persuadan o negocien decisiones organizacionales.

En este método encontramos las funciones que son inherentes a cualquier disciplina que forma parte de las ciencias sociales, es decir, la investigación, la planificación, la ejecución y la evaluación, que tiene su correlato en el clásico método de planificación de Marston (1981), cuyas etapas son investigación, acción, comunicación y evaluación. Nótese que el autor menciona a la variable comunicación, más no a la relación y esa es una constante en el quehacer de las clásicas relaciones públicas norteamericanas.

Mientras que para los autores clásicos el término política solo es aplicable a relaciones de los Estados-naciones hacia ciudadanos o hacia otros Estados-naciones distintos de sí mismos, los autores modernos consideran como políticas todas aquellas relaciones que de alguna manera, implica autoridad, gobierno o poder (Dahl, citado en Délano, 2007).

Así como a nivel macro (Estado-nación y pueblo) hay relaciones de poder, a nivel micro (organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro) también hay relaciones de poder respecto a grupos de interés que pugnan por posicionarse mejor.

A ello se le llama gobierno corporativo en el que la alta dirección debe diseñar su plan general que considere estrategias de relaciones públicas para la identificación de grupos de interés a fin de determinar los problemas existentes en ese choque inevitable organización-públicos.

Un sistema político es cualquier modelo persistente en el tiempo de relaciones humanas que implique, en una extensión significativa, poder, mando, autoridad (Weber, citado en Délano, 2007).

En consecuencia, este concepto trasladado a las organizaciones –que son estructuras micro sociales– deviene en la denominación micropolítica que implica que en toda organización se da el fenómeno humano de la política en virtud de la cual los públicos están en constante pugna por ganar espacios.

Bums (citado en Molleda, 2013), sostiene que el poder caracteriza a los tipos de intereses (defensa ocupacional, estatus social y recompensas económicas) como los motores primarios de la acción profesional de relaciones públicas, mientras que la mayoría de los estudios en periodismo y relaciones públicas han basado sus investigaciones en las características esenciales que definen a un profesional de la comunicación.

### *1.3. El proceso de administración de la controversia pública*

Solórzano Hernández (2000) profundiza en el enfoque relacional enriqueciendo el constructo de la administración de la controversia pública propuesto originalmente por Teobaldo de Souza Andrade como instrumento metodológico de relaciones públicas para tratar de evitar conflictos y crisis organizacionales.

Al respecto, de Souza recomienda a los empresarios desarrollar capacidades y habilidades para presentar la controversia, discutirla, interpretarla y definirla, asumiendo, así, la responsabilidad por el encaminamiento de las soluciones y alternativas en la dinámica corporativa. En ese sentido, las relaciones públicas ofrecen condiciones para el diálogo planificado y permanente entre la administración y los grupos ligados directa o indirectamente a las empresas.

En esa perspectiva, Solórzano Hernández (2013), destaca que el nuevo trabajo del relacionista debe incidir en la asesoría con énfasis en el establecimiento del equilibrio entre el interés público y el interés privado de las organizaciones. Recoge, asimismo, el pensamiento en el sentido

de que la administración de la controversia es el natural intercambio polémico que fluye entre los públicos de la organizaciones, circunstancia que debe ser administrada por las relaciones públicas (De Souza, Pérez y Solórzano Hernández, citados en Solórzano Hernández, 2013).

Pérez y Solórzano (1999) proponen el método tópico dialéctico para observar el desarrollo de las interacciones y determinar cómo son las relaciones y comunicaciones entre la organización y los públicos. La idea es hallar en las opiniones, que fluyen de esas interacciones, la solución a las naturales controversias entre los grupos sociales.

El posicionamiento, en el vertiginoso mercado, lleva a las organizaciones –principalmente a las empresariales– a priorizar las acciones comunicacionales para pregonar la marca y proyectar la imagen de la organización, incurriendo en una sobreexposición en los medios, en lo que Grunig (2006) ha denominado la práctica del paradigma simbólico e interpretativo en detrimento de la práctica del paradigma de gestión estratégica que ayuda a la organización en la administración de la conducta de los públicos.

La administración de la controversia pública que busca y halla el problema en el intercambio polémico, promueve el diálogo y plantea las alternativas de solución teniendo como fuente la propia interacción de los individuos o grupos sociales que plantean sus posiciones e intereses.

Solórzano Hernández (2007) ha desarrollado en el país el concepto administración de la controversia pública como instrumento metodológico de las relaciones públicas, corriente iniciada en Brasil por Teobaldo de Souza Andrade y que se encuadraría en lo que Porto Simões llama la función política de las relaciones públicas. Ha incorporado a las relaciones públicas, asimismo, por primera vez, el aporte de las reflexiones y trabajos de Dascal (2005) sobre la teoría de la controversia y los intercambios polémicos.

Si volvemos al binomio relación-comunicación, la administración de la controversia pública forma parte del enfoque relacional porque a decir de Solórzano Hernández (2007) «en la etapa por la que atravesamos,

desconcertante, poblada de desacuerdos, controversias y de crisis, la persona humana como ser racional, emocional, instintiva, creativa, social y parte de los públicos es la protagonista central de la historia» (p. 51).

Administrar la controversia pública significa el «esfuerzo sostenido por compatibilizar los intereses de las organizaciones con los intereses de los públicos para encontrar legítimos puntos de coincidencia que permite lograr acuerdos» (Solórzano Hernández, 2007, p. 51).

Solórzano Castro (2013) recomienda que las relaciones con la comunidad deberían ser un proceso de comunicación simétrico y bidireccional en lugar de un monólogo y que el personal de relaciones con la comunidad debería buscar a diversos líderes de esta comunidad que puedan representar a seguidores que apoyen necesariamente a la organización.

Por consiguiente, administrar la controversia pública significa el descubrimiento permanente, vía la investigación social, de actitudes y comportamientos, de los públicos vinculados a la organización, con la finalidad de identificar problemas y solucionarlos para evitar el conflicto y la crisis que sí son atracción mediática.

La administración de la controversia pública no requiere que las relaciones públicas recurran, en primera instancia, a los medios de comunicación para solucionarlas, ya que se trataría de un estadio anterior al conflicto y al de la crisis en el que sí se involucran los medios, a los cuales necesariamente hay que alcanzarles información para conocimiento de la opinión pública.

## II. Diseño metodológico

### *2.1. Operacionalización de la función relacional*

La función relacional tiene tres dimensiones: subfunción gestión de la relación humana, subfunción gestión de las relaciones de poder y subfunción gestión proceso de administración de la controversia pública.



- Indicador de la dimensión subfunción gestión de la relación humana:  
 Generación de la relación humana para contribuir a la confianza en los públicos.
- Indicadores de la dimensión subfunción gestión de las relaciones de poder:
  - Investigación de las relaciones de poder organización-públicos
  - Planificación de las relaciones de poder
  - Asesoramiento respecto a las relaciones de poder
- Indicadores de la dimensión subfunción proceso de administración de la controversia pública:
  - Recreación del escenario
  - Intermediación
  - Prevención del conflicto y la crisis

**Tabla 1**  
*Operacionalización de la función relacional*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Función relacional	Subfunción gestión de la relación humana	- Generación de la relación humana para contribuir a la confianza
	Subfunción gestión de las relaciones de poder	- Investigación de las relaciones de poder organización-públicos - Planificación de las relaciones de poder - Asesoramiento respecto a las relaciones de poder
	Subfunción proceso de administración de la controversia pública	- Recreación del escenario - Intermediación - Prevención del conflicto y la crisis

Fuente: elaboración propia



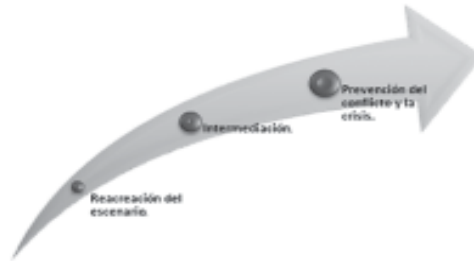
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.** Función relacional de las relaciones públicas



Fuente: elaboración propia

**Figura 2.** Dimensión subfunción relaciones de poder y sus tres indicadores.



Fuente: elaboración propia

**Figura 3.** Dimensión subfunción administración de la controversia pública

## 2.2. Escala de medición de la función relacional de relaciones públicas, de Valdez

Este instrumento final se logró tras la revisión de la literatura científica de relaciones públicas, la experiencia del investigador en el ejercicio de las relaciones públicas, la revisión por parte de jueces nacionales e internacionales y una prueba piloto a públicos objetivos que permitió mejorar los reactivos.

**Tabla 2**  
*Jueces nacionales e internacionales*

FUNCIÓN RELACIONAL	
Jueces nacionales	
Lima	Lic. Relaciones públicas y doctor en periodismo
Lima	Mg. Relaciones Públicas
Lima	Mg. Relaciones Públicas
Jueces internacionales	
Bolivia	Doctora en Relaciones Públicas
España	Doctor en Filosofía, Psicología y Comunicación
España	Doctor en Relaciones Públicas y Publicidad
España	Doctora en Relaciones Públicas y Publicidad

Fuente: elaboración propia

El instrumento es válido para su aplicación en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; en instituciones públicas y en asociaciones civiles sin fines de lucro en general.

Su aplicación le permitirá al ejecutivo de relaciones públicas, imagen, y/o comunicaciones, un panorama completo del fenómeno relacional en la organización.

**Tabla 3**

*Escala de medición de la función relacional*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
Función relacional	Subfunción relación humana	Gestión de la relación humana para contribuir a la generación de confianza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su área planifica las relaciones que debe haber entre la organización y sus públicos.</li> <li>2. Su área planifica acciones para generar confianza en la organización por parte de los públicos.</li> <li>3. Su área contribuye con el establecimiento de relaciones armoniosas entre la organización y los públicos internos.</li> <li>4. Su área contribuye con el establecimiento de relaciones armoniosas entre la organización y los públicos externos.</li> <li>5. Su área vigila el buen trato de los públicos internos respecto a los públicos externos.</li> <li>6. Su área realiza eventos para mejorar las relaciones entre la organización y sus públicos internos</li> <li>7. Su área realiza eventos para mejorar las relaciones entre la organización y sus públicos externos.</li> </ol>
	Subfunción relaciones de poder	<p>Investigación de las relaciones de poder organización-públicos.</p> <p>Planificación de las relaciones de poder</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Su área hace un mapeo de grupos de poder dentro de la organización.</li> <li>9. Su área hace un mapeo de los grupos de poder ubicados fuera de la organización.</li> <li>10. Su área hace un análisis de influencia negativa o positiva que ejercen los grupos de poder sobre la organización.</li> <li>11. Su área utiliza la entrevista, encuesta o focusgroup para recoger opiniones de los grupos de poder, es decir de los grupos que ejercen influencia en la organización.</li> <li>12. Su área diseña estrategias para amortiguar las presiones de los grupos de poder hacia la organización.</li> <li>13. Su área diseña tácticas para amortiguar las presiones de los grupos de poder hacia la organización.</li> <li>14. Su área establece un cronograma de acciones para tratar el problema que tiene la organización con los grupos de poder, que ejercen influencia en la organización.</li> <li>15. Se mide los resultados del plan para amortiguar el problema que tiene la organización con los grupos de poder, es decir aquellos que ejercen influencia en la organización.</li> </ol>

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
Función relacional	Asesoramiento respecto a las relaciones de poder		16. La alta dirección es asesorada por su área sobre las presiones de los grupos de poder hacia la organización.
			17. La alta dirección acoge las recomendaciones de su área respecto a las relaciones con los grupos de poder, es decir los grupos que ejercen influencia en la organización.
			18. La alta dirección rechaza las recomendaciones de su área para afrontar la problemática de las relaciones de la organización con los grupos de poder, que ejercen influencia en la organización.
	Recreación del escenario		19. Su área tiene acceso a los grupos de poder para explicar los intereses de la organización.
			20. Su área identifica a los grupos en controversia vinculados a su organización.
			21. Su área promueve el intercambio de ideas controvertidas entre los públicos vinculados a la organización.
Subfunción proceso de administración de la controversia pública	Intermediación		22. Su área identifica las posiciones e intereses de los grupos en controversia de los públicos de la organización.
			23. Su área promueve el dialogo entre los públicos en controversia.
			24. Su área se dedica a ser intermediaria y a escuchar a los públicos de su organización que se encuentran en controversia.
		25. Su área es intermediaria entre los grupos en controversia vinculados a la organización.	
	Prevención del conflicto y la crisis		26. Su área toma en cuenta y procesa las opiniones de los grupos en controversia vinculados a la organización.
		27. Su área toma en cuenta los puntos de coincidencia de los grupos para solucionar la controversia.	
		28. Su área propone alternativas de solución que posibiliten relaciones de confianza entre los grupos en controversia.	
		29. Al administrar la controversia entre la organización y sus públicos, su área evita llegar a la fase posterior llamada conflicto y a la subsiguiente que es denominada crisis.	

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

El presente artículo científico contribuye a institucionalizar en el ámbito teórico y práctico a la función relacional de relaciones públicas desde una perspectiva antropológica y social, necesaria para aportar en los afanes competitivos y sociales de las organizaciones en el actual contexto de la globalización en que se prioriza exclusivamente a la acción comunicacional mediática.

Sin embargo, debe aclararse que esta función relacional debe ir de la mano de una función comunicacional coherente y de una función sinérgica que implique una adecuada gestión directiva.

Se destaca a la relación humana como fundamento y legitimidad de la acción comunicacional, de lo que se infiere que todo lo que la organización diga a sus públicos debe estar sustentado en el comportamiento ético y moral del emisor.

El artículo enfatiza la importancia de la subfunción relaciones de poder, a la que el autor brasileño Porto Simões llama la función micropolítica que debe ser detectada porque influye permanentemente en el choque organización-públicos.

Asimismo, se le asigna especial importancia a la administración de la controversia pública como instrumento metodológico que sirve para identificar los naturales intercambios polémicos entre la organización y los públicos.

Finalmente, tras la revisión de la literatura, el análisis epistemológico y la realidad fáctica de las relaciones públicas, se propone al foro académico y profesional la *Escala de medición de la función relacional de relaciones públicas*; la que permitirá hacer un estudio exhaustivo de la calidad de las relaciones en organizaciones públicas y privadas para, a partir de ahí, trazar los planes estratégicos de comunicación correspondientes.

## Referencias

- Arceo, J. (1998). *Fundamento para la teoría y práctica de las relaciones públicas*. (Disco compacto. Libro 3). Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Ayala, M. (2011). *Relaciones públicas y su concreción teórica y funcional como disciplina independiente. Análisis del ámbito latinoamericano* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Dascal, M. (2005). *Controversies*. Amsterdam: John Benjamins Company.
- Délano, B. (2007). Responsabilidad social empresarial, un nuevo campo de gestión donde las relaciones públicas tienen un rol. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (4), 98-139.
- Ferrari, M. (2007). Nuevos aportes de relaciones públicas para el siglo XXI. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (4), 140-153.
- Ferrari, M. (2009). Historia y trayectoria de las relaciones públicas en Brasil. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (5), 49-79.
- Grunig, J. (2006). Excelencia en la gestión de las relaciones públicas y la comunicación. *II Congreso Internacional de Relaciones*. Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Matilla, C. (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* (Tesis doctoral). Universidad Ramón Llull, España. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedoc?t=relaciones+publicas&db=3&td=todo>
- Molleda, J. C. (2013). Los niveles de profesionalismo de las relaciones públicas y el papel social de los relacionistas profesionales en Latinoamérica: Un modelo teórico y práctico. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (7), 45-56.
- Marston, J. (1981). *Relaciones públicas modernas*. Michigan: McGraw-Hill.
- Noguero, A. (2000). *Las relaciones públicas e industria de la persuasión*. (Disco compacto. Libro 8. Primera edición electrónica). Escuela Superior de Relaciones Públicas. Centro Adscrito a la Universidad de Barcelona. Fundación Europea de Relaciones Públicas, Barcelona.
- Noguero, A. (2007). Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (4), 4-30.
- Pérez, R. & Solórzano, E. (1999). *Relaciones públicas superiores. Una nueva pedagogía*. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Porto Simões, R. (2001). *Relações Públicas e micropolítica*. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=1W2bkvQeuKcC&printsec=frontcover&dq=roberto+porto+simoes&hl=es&sa=X&ei=kymJUqSxL8idkAf9nID4Aw&ved=0CDoQ6AEwAQ#v=onepage&q=roberto%20porto%20simoes&f=false>
- Solórzano Castro, M. (2007). *Calidad de las relaciones, fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienes de la ciudad de Lima* (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Solórzano Castro, M. (2013). Identificación de estrategias de relaciones públicas del Estado en el manejo de los conflictos sociales vinculados a la actividad minera en Cajamarca, Perú. *Correspondencia y análisis, Revista del Instituto de Investigación de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres*, (3), 58-87.

- Solórzano Hernández, E. (2000). Relación humana, legitimidad y acción comunicacional. Propuestas teóricas y metodológicas de las relaciones públicas. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (7), 5-11.
- Solórzano Hernández, E. (2004). Relaciones públicas, una respuesta a los desafíos de credibilidad de las organizaciones. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (2), 35-44.
- Solórzano Hernández, E. (2007). Relaciones públicas: administrando la controversia y construyendo acuerdos. I Congreso Internacional de Relaciones Públicas. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (4), 49-58.
- Solórzano Hernández, E. (2008). *Relaciones Públicas: Administración de la controversia pública y nuevos escenarios*. Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional de Relaciones Públicas organizado por el Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú. Huancayo, Perú.
- Solórzano Hernández, E. (2009). Teoría y práctica de las relaciones públicas en el Perú. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (5), 111-134.
- Solórzano Hernández, E. (2013). Relaciones públicas: Aportes científicos de la Escuela Latinoamericana. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, (7), 79-88.