



SEMESTRE II 2018
Número 15

Communication Papers

Media Literacy & Gender Studies

Relaciones Públicas: innovación y tendencias

Carme Echazarreta Soler (Editora), Andrea Oliveira, Katy Matilla (Co-Editoras Número 16), Núria Puig Borràs (Coord. Editorial), Heloiza Matos e Nobre, Maria José da Costa Oliveira, Susana Miquel-Segarra, Cristina Aced, Andrea Oliveira, Paul Capriotti, Ileana Zeler, Emilia Smolak Lozano, Antonio Castillo Esparcia, Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Luciana Buksztejn Gomes, Francielle Benett Falavigna, Kathy Matilla, Salvador Hernández, Marc Compte-Pujol, M^a Carmen Carretón-Ballester, Francisco Lorenzo-Sola, María Isabel Míguez-González, Carmen Costa-Sánchez, Miguel Túñez-López, Antonio Castillo-Esparcia, Diego Villabona-Beltrán, Toni Sellas, Javier Alonso Ballesteros Vargas, Pamela Priscilla Cambronero Fernández, Cristin Gloriana Ramírez Poveda, Guillem Marca Francés, Joan Frigola-Reig, Jesica Ana Menéndez Signorin, Pilar Paricio Esteban, Teresa Bruno Carlos, María Cruz López de Ayala, Beatriz Catalina, José Gabriel Fernández, Pablo Vazquez-Sande, Antonia Pérez-García, Lito García-Abad, Rosa María Torres Valdés, Alba Santa Soriano, Mari Carmen Martínez García, Salvador Hernández Martínez, Joaquim Majó

VOLUMEN VII · Número 15 · Año 2018 ·
ISSN 2014-6752 Revista bianual
www.comunicationpapers.com

EDITORA Carmen Echazarreta Soler
CO-EDITORAS num. 15 Andrea Oliveira y Katy Matilla
COORD. EDITORIAL Y CIENTÍFICA Núria Puig Borràs

COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Agustín Gómez
Dr. Alejandro Álvarez Nobell
Dra. Amparo Huertas Bailén
Dra. Amparo Moreno Sardà
Dra. Andrea Oliveira
Dra. Ana Teresa Fernandes Peixinho
Dr. Antoni Sellas
Dra. Begoña Gutiérrez San Miguel
Dra. Belén Puebla Martínez
Dra. Caridad Hernández Martínez
Dr. Carlos Alberto Scolari
Dr. Carlos Camponez
Dra. Carme Ferré Pàvia
Dra. Celia Andreu Sánchez
Dra. Celia Romea Castro
Dra. Charo de Mateo Pérez
Dra. Concha Mateos Martín
Dr. Elías Machado Gonçalves
Dra. Eva Pujadas Capdevila
Dr. Felip Vidal Auladell
Dr. Hugo Méndez Fierros
Dra. Isabel de Salas Nestares
Dr. Josep Àngel Guimerà
Dra. Anna Fajula
Dr. Jorge Gallardo Camacho
Dr. Jorge Gabriel Henriques
Dr. José Carlos Costa Santos Camponez
Dr. José Luis Terron
Dr. Jorge Gallardo Camacho
Dr. Jorge Gabriel Henriques
Dr. José Antonio García del Castillo Rodríguez

Dr. Jorge Lozano Hernández
Dr. José Antonio del Castillo Rodríguez
Dr. José Antonio González Esteban
Dr. José Ignacio Aguaded-Gómez
Dr. José Luis Piñuel Raigada
Dr. José Manuel de Pablos
Dr. Joan Sabatè Picasó
Dr. Juan Benavides Delgado
Dra. Laura Bergés Saura
Dra. Lucía Benítez Eyzaguirre
Dra. Ma Carmen Fonseca Mora
Dra. Ma Luisa Humanes Humanes
Dra. Ma Luisa Pérez Cabani
Dra. María Gabino Campos
Mtra. Maricela López Ornelas
Dr. Mateu Sbert Casasayas
Dr. Moisés de Lemos Martins
Dra. Nekane Parejo
Dra. Núria Puig Borràs
Dra. Núria Simelio Sola
Dr. Pedro Manuel Molina Rodríguez-Navas
Dr. Peter Philips
Ddo. Sergio Cruz Hernández
Dra. Sílvia Aulet
Dra. Tatiana Hidalgo Marí
Dra. Teresa Gema Martín Casado
Dra. Victoria Camps Cervera
Dra. Victoria Tur Viñes
Dr. Xosé Soengas Fernández
Dr. Zakaria Charia
Dr. Zoubair Acharki

Carmen Echazarreta Soler (Editora), Andrea Oliveira y Katy Matilla (Co-editoras para número 15), Núria Puig Borràs, (Coordinación editorial y científica) Heloiza Matos e Nobre, Maria José da Costa Oliveira, Susana Miquel-Segarra, Cristina Aced, Andrea Oliveira, Paul Capriotti, Ileana Zeler, Emilia Smolak Lozano, Antonio Castillo Esparcia, Cleusa Maria Andrade Scrofermeker, Luciana Buktzejn Gomes, Francielle Benett Falavigna, Kathy Matilla, Salvador Hernández, Marc Compte-Pujol, M^a Carmen Carretón-Ballester, Francisco Lorenzo-Sola, María Isabel Míguez-González, Carmen Costa-Sánchez, Miguel Tüñez-López, Antonio Castillo-Esparcia, Diego Villabona-Beltrán, Toni Sellas, Javier Alonso Ballesteros Vargas, Pamela Priscilla Cambronero Fernández, Cristin Gloriana Ramírez Poveda, Guillem Marca Francés, Joan Frigola-Reig, Je-sica Ana Menéndez Signorin, Pilar Paricio Esteban, Teresa Bruno Carlos, María Cruz López de Ayala, Beatriz Catalina, José Gabriel Fernández, Pablo Vazquez-Sande, Antonia Pérez-García, Lito García-Abad, Rosa María Torres Valdés, Alba Santa Soriano, Mari Carmen Martínez García, Salvador Hernández Martínez, Joaquim Majó

Communication Papers. Media Literacy and Gender Studies.



ISSN 2014 – 6752 Girona. Edición I Diciembre 2018. **Universitat de Girona**

Palabras clave: comunicación, periodismo, publicidad, relaciones públicas, medios de comunicación de masas, redes sociales, tecnología, educación, aprendizaje y comunicación, acceso abierto.



ÍNDICE

EDITORIAL Carmen Echazarreta Soler	V
PRESENTACIÓN Las nuevas inquietudes de las Relaciones Públicas Joan Cuenca-Fontbona	VI
Uma perspectiva ampliada para as Relações Públicas na articulação entre o interesse privado e público. Heloiza Matos e Nobre, Maria José da Costa Oliveira	9-25
El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. Susana Miquel-Segarra, Cristina Aced	27-41
Análisis del concepto de 'públicos' en las relaciones públicas. Andrea Oliveira, Paul Capriotti, Ileana Zeler	43-57
Comunicación política y los <i>think tanks</i> . Estrategias de comunicación en las redes sociales. Emilia Smolak Lozano, Antonio Castillo Esparcia	59-73
Relaciones públicas y disidencia: aproximaciones necesarias Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Luciana Buksztejn Gomes, Francielle Benett Falavigna	75-89
Modelos profesionales y grados universitarios de Publicidad y Relaciones Públicas en España desde la perspectiva de las Relaciones Públicas (2017-2018). Kathy Matilla, Salvador Hernández, Marc Compte-Pujol	91-104
Las prácticas curriculares definen los perfiles y las competencias para el mercado laboral en relaciones públicas. M^a Carmen Carretón-Ballester, Francisco Lorenzo-Sola	105-119
El perfil profesional de los responsables de comunicación: estudio sobre las organizaciones gallegas. María Isabel Míguez-González, Carmen Costa-Sánchez, Miguel Túñez-López	121-135
Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor. Antonio Castillo-Esparcia y Diego Villabona-Beltrán	137-153
El uso del podcasting como herramienta de la identidad corporativa en la campaña del 90 aniversario de Iberia. El caso del podcast Aerolínea Momentos. Toni Sellas	155-170

Reinterpretación de la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de una arquitectura de marca desde las Relaciones Públicas.	171-193
Javier Alonso Ballesteros Vargas, Pamela Priscilla Cambronero Fernández, Cristin Gloriana Ramírez Poveda	
Una aproximación a las medidas resultado de salud desde las relaciones públicas: el ámbito de la experiencia de paciente y la comunicación.	195-212
Guillem Marca Francés, Joan Frigola-Reig, Jesica Ana Menéndez Signorin	
La gestión de las relaciones con los medios en los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos valencianos.	213-229
Pilar Paricio Esteban y Teresa Bruno Carlos	
Estrategias de las empresas de campos de golf en Twitter. Su influencia sobre la interactividad de los públicos.	231-244
María Cruz López de Ayala, Beatriz Catalina, José Gabriel Fernández	
La función de relaciones públicas vista por estudiantes universitarios gallegos.	247-263
Pablo Vazquez-Sande, Antonia Pérez-García, Lito García-Abad	
Relaciones Públicas 4.0: Vigilancia tecnológica e innovación relacional en el desarrollo local.	265-285
Rosa María Torres Valdés, Alba Santa Soriano	
Modelo de aplicación de reglamento de protocolo municipal: un estudio de los ayuntamientos españoles con más de 15.000 habitantes.	287-301
Mari Carmen Martínez Garcia y Salvador Hernández Martínez	
REVIEWS	
Cómo hacer un plan estratégico de comunicación.	304-306
Joaquim Majó	



EDITORIAL

Históricamente las RRPP han estado librando la batalla de ser consideradas una disciplina tan necesaria como la publicidad, y a su vez, tan independiente como esta.

Y justamente al tiempo que la publicidad, en pleno proceso de reformulación, va perdiendo glamour, las RRPP van cobrando otra identidad, ensanchando su portfolio de acciones y servicios, cada vez más amplio y creativo, y cada vez más reconocido.

Probablemente es el propio nombre *Relaciones Públicas* la etiqueta que las ha encorsetado en un ámbito, demasiado simplificado y apartado de la Academia, y las ha obligado a ganarse una reputación que curiosamente ha resultado ser una de sus actividades más emblemáticas.

Con todo, las RRPP están cambiando y mucho más en estos últimos diez años que en todo el siglo porque crecieron con las comunicaciones masivas, al ritmo de la radio, la televisión y los diarios, basándose en la necesidad de que las compañías se comunicaran con sus públicos. Eran tiempos donde los medios de comunicación de masas eran la única alternativa para entrar en contacto con millones de personas pero el ecosistema social se ha transformado desde la aparición de Internet y las redes sociales.

Ahora los planes de comunicación de las empresas y sus estrategias han debido de extender su ámbito de aplicación a entornos virtuales y las herramientas han tenido que, forzosamente, digitalizarse.

En este escenario, están apareciendo nuevos stakeholders que obligan a replantear el modelo de comunicación. Las marcas cada vez son más conscientes del impacto y la repercusión de *l@s influencers* y de las redes digitales más populares como son Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter y Youtube. Un nuevo panorama comunicativo que ha revolucionado la praxis más básica, nuevos códigos que imponen renovados desafíos para adaptarse a este innovador ecosistema virtual.

Así pues, para indagar cómo es el nuevo rol de las Relaciones públicas hoy, surge este número 15 de *Communication Papers* que publica numerosas contribuciones científicas cuyo elevado nivel de calidad pone en evidencia el rigor científico y la aplicabilidad de sus resultados. Les sugiero encarecidamente que las lean con atención. No les dejaré indiferentes.



Las nuevas inquietudes de las Relaciones Públicas

Dr. Joan Cuenca-Fontbona

Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna

Universitat Ramon Llull

En la publicación *Business Policy. Text and Cases* de 1965 cuatro profesores de Harvard y, casi coincidiendo en el tiempo, otros académicos del Instituto de Investigación de Stanford (actual SRI Internacional) divulgaron un instrumento que permitía analizar rápidamente y presentar de manera esquemática y simplificada el estado de la cuestión en una organización, el DAFO.

Este volumen despliega precisamente la esencia de esta herramienta aplicada a las Relaciones Públicas. Sus inquietudes actuales, los estudios más avanzados que se están desarrollando y divulgando, y el desarrollo de la industria de esta profesión. Incluso lo que podría definirse como una amenaza o una debilidad para esta materia son partidas que, en realidad, vigorizan el corpus científico y académico y ofrecen además las claves para su aplicabilidad y viabilidad a la realidad profesional.

El primer capítulo es un ejemplo de este escenario. Cuando se testimonia que los campos y los temas de investigación de la mayoría de trabajos siguen refiriéndose al análisis de aspectos profesionales de las relaciones públicas y a su dimensión instrumental (Míguez et al., 2016: 19), las autoras Heloiza Matos y María José da Costa se sumergen en un ejercicio propio de la investigación básica reflexionando, desde la perspectiva crítica de las relaciones públicas, acerca de la tensión que sufre la función de esta disciplina al velar, por un lado, por los intereses organizacionales y, por otro lado, por ser compromisaria del beneficio del público.

Susana Miquel-Segarra y Cristina Aced con la siguiente aportación entrelazan dos de los temas que más están en auge en las relaciones públicas: la comunicación interna, que ya la investigación de Vercic et al. (2012: 223) demostraba que ha tomado mucha fuerza en el nuevo milenio siendo una de las especialidades de mayor crecimiento de las relaciones públicas, y la digitalización de esta profesión. Las autoras explican en el texto que, aunque las organizaciones van descubriendo poco a poco las ventajas que presenta el ágora virtual para gestionar la comunicación interna, falta aún mucho camino por recorrer, especialmente, en el uso convincente de las redes sociales en el seno de esta especialidad.

A diferencia del marketing o la publicidad, quienes tienen muy bien descrito el concepto de público objetivo, *target group* o, más recientemente, *buyer persona*, la descripción del término más utilizado para determinar a los actores vitales de las relaciones públicas, los públicos, ha sido siempre confuso y escurridizo. El tercer capítulo de este volumen, que desarrollan Andrea Oliveira, Paul Capriotti y Ileana Zeler, está planteado como una interesante oportunidad de ampliar la discusión en la forma de entender y concebir a los colectivos específicos con los que las organizaciones se relacionan, para facilitar de esta manera la gestión estratégica de su comunicación particular.

Otra aportación, en sintonía a la expansión que las tecnologías digitales han tenido en las últimas décadas y que ha promovido un escenario en el que los modos digitales de conexión y comunicación han ido impregnando la condición de las relaciones públicas, es la de Emilia Smolak y Antonio Castillo. Su exploración afronta el uso de las redes sociales como estrategia de relaciones públicas de los *think tanks* para que estos tengan presencia en los procesos de implementación e influencia de políticas públicas.

Además, proporcionan resultados y claves de este ejercicio virtual interactivo desde el contexto simétrico de las relaciones públicas.

La Preconferencia de la ICA-International Communication Association, celebrada en Praga durante el mes de mayo de 2018, se centró en las *Theories in Public Relations: Reflections and Future Directions*. Este evento también acentuó la importancia de la investigación básica de la disciplina. Así es como, en esta misma línea, se formula el debate de Cleusa Maria Andrade, Luciana Buksztejn y Francielle Benett en su texto acerca de la superación del cometido tradicional de las relaciones públicas de armonizar los intereses de las partes, evadiendo o bien sorteando cualquier conflicto que pudiera vulnerar las relaciones estratégicas y la imagen de una entidad, mediante la consideración del disenso como una fuente de oportunidades para la gestión relacional.

El sexto título de esta revista presenta el imprescindible observatorio del estado de la cuestión del nivel y tipo de formación de relaciones públicas que incorporan los programas oficiales de comunicación de las universidades españolas, seguida de la consecuente panorámica de quienes actualmente ostentan los cargos de dirección de comunicación. Este observatorio que desarrollan periódicamente los especialistas Kathy Matilla, Marc Compte y Salvador Hernández, constata empíricamente la desigual formación aún existente entre los estudios de relaciones públicas y los de publicidad y, en el ámbito profesional, la hegemonía profesional de los modelos de agentes de prensa y de información pública etiquetados por James Grunig en 1989.

En estos momentos el valor diferencial de las relaciones públicas radica en la capacitación basada en las habilidades gerenciales, de dirección y de innovación, la investigación, el pensamiento y la planificación estratégicos aplicados a cualquier ámbito institucional, corporativo o comercial. La apuesta esencial por la creatividad, y la incidencia, en especial, en la medida y a razonar en términos de resultados de las acciones de relaciones públicas, alineando los objetivos de los planes estratégicos de comunicación con los de los planes estratégicos corporativos y de negocio. Este es el guion principal que se inspira en las tendencias internacionales de esta disciplina, desde una orientación avanzada, y en la exigencia de las necesidades profesionales más demandadas actualmente recomendadas por el ECM-European Communication Monitor y los informes de ECOPSI-European Communication Professionals Skills and Innovation Programme y PrScope. La PRCA-International Communications Consultancy Organisation por su parte, explicita en su último estudio las tareas que son más importantes en estos momentos: la digital PR y la gestión estratégica de la reputación. Y la Global Alliance que justo acaba de publicar un estudio internacional sobre las capacidades (*capabilities*) de comunicación, de organización y profesionales que debe poseer un profesional de las relaciones públicas. En esta línea se relacionan los dos siguientes capítulos del volumen. El primero de ellos, de los académicos de la Universidad de Alicante, M^a Carmen Carretón y Francisco Lorenzo, describe la correlación entre los perfiles demandados por las empresas de la provincia alicantina y las competencias que obtienen los estudiantes de la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas al amparo del Libro Blanco de Publicidad y Relaciones Públicas. El siguiente texto, de las profesoras María Isabel Míguez, Carmen Costa y Miguel Túnñez, ilustra cuál es el prototipo profesional de la nueva función de comunicación, en su caso de las organizaciones gallegas, y la convergencia y divergencia con el resto de profesionales del resto del país. Sus características, atribuciones y actitudes principales. Sus fortalezas formativas y también sus carencias en el ámbito online y estratégico.

Antonio Castillo, esta vez con Diego Villabona, reflexionan con su contribución acerca del tercer tema en auge de las relaciones públicas: la medida de su función y las tendencias y consideraciones recientes en las practicas profesionales más utilizadas de evaluación. Un tema, la medición, que ha producido diversos e intensos debates en la esfera académica de las relaciones públicas desde Matrat (1971, 1975 y 1987), Broom (1977), Ferguson (1984) y Lindenmann (1997, 2002, 2005, 2006), Ledingham y Bruning (1998), Grunig y Hon (1999), Grunig y Huang (2000), Grunig (2002), Matilla (2002, 2007, 2008), Stacks (2002, 2006), Delahaye Paine (2003), Arboleda (2004), Xifra (2005, 2007, 2011), Watson (2005, 2007 y 2014), Seltzer

(2006), Marca (2011) o Cuenca (2011, 2012), y también en el ámbito profesional en el seno de la Association for the Measurement and Evaluation of Communication-AMEC, Dircom o el Corporate Excellence-Center for Reputation Leadership.

El decimo contenido del volumen demuestra que la tecnología no ha alterado la necesidad de los profesionales de compartir sus ideas en el marco de una alocución, pero sí ha modificado completamente las secuencias de su trabajo, decuplicando las posibilidades de investigación, producción y difusión. El profesor Toni Sellas expone con su texto el caso de éxito del podcast Aerolínea Momentos, coproducido por Podium Podcast e Iberia, para ejemplarizar como un instrumento digital, el podcast, puede reforzar la estrategia de relaciones públicas de una compañía que persigue su distinción identitaria. Entre líneas, el texto muestra como la multiplicación de las demandas de información, la distancia, la regionalización de la información, la velocidad de la transmisión, la convergencia de diferentes tecnologías y la capacidad de reaccionar rápidamente han llevado a los profesionales de las relaciones públicas a perfeccionar las técnicas de actuación con sus públicos mediante nuevos sistemas interactivos multimedia.

El branding es un anglicismo muy empleado en el marketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca de forma que sea mayormente valorada y apreciada principalmente por los consumidores, accionistas y los propios empleados. Esta construcción incluye la idea de una propuesta de valor distintiva, una actitud y comportamiento corporativo, el diseño simbólico de un territorio de marca, inspirado en la denominada corriente del interaccionismo simbólico de Blumer, basado en los valores funcionales, emotivos y centrales, un posicionamiento, una historia o relato particular y una serie de motivos que expresen esa marca, su identidad visual y su personalidad, entre otras cuestiones fundamentales. El establecimiento de relaciones con los stakeholders también es parte de la construcción que se hace de una marca. Las decisiones que aquí se toman determinarán asimismo el éxito o el fracaso del negocio. Un ejemplo acerca de esta proposición es la que despliegan con su comunicación Javier Alonso Ballesteros, Pamela Priscilla Cambroner y Cristin Gloriana Ramírez, quienes argumentan cómo la proyección de una marca de un país a partir de las relaciones públicas refuerza la construcción de la percepción de los distintos sectores productivos del propio país, en su caso Costa Rica y, en especial, el de la industria turística costarricense.

Otro ejemplo de la importancia de la medición de la contribución a la organización de las relaciones públicas, en este caso aplicado al sector de la salud, es el que describen los profesores de la Universidad de Vic, Guillem Marca, Joan Frigola y Jesica Ana Menéndez en el duodécimo capítulo, demostrando mediante un ejercicio de correlación entre la experiencia vivida de un paciente y la comunicación recibida por el mismo, que la comunicación con este paciente es fundamental para cimentar una percepción positiva de la experiencia vivida, y es posible auditarla mediante los principios de medición que difunde y comparte la Association for the Measurement and Evaluation of Communication-AMEC.

En los últimos años se está de acuerdo que los departamentos de comunicación han estado sometidos a grandes cambios. El reciente informe publicado sobre el Estado de la Comunicación en España constata que las principales funciones de las relaciones públicas que llevan a cabo hoy en día los departamentos y agencias de comunicación son las tareas tradicionales de las relaciones con los medios, seguida por la nueva comunicación *online*, en especial, la gestión de los *social media*, además de la emergente comunicación interna y la dedicada comunicación de la política de responsabilidad social corporativa de la organización. Coincidiendo con esta panorámica, la siguiente participación de las autoras Pilar Paricio y Teresa Bruno dedica su contenido a analizar cómo ha evolucionado la primera ocupación de esta disciplina, la gestión de las relaciones con los medios de comunicación, aún muy vigente para llegar a la ciudadanía en los gabinetes de comunicación municipales valencianos.

El Twitter se ha convertido en un canal de comunicación magnífico para difundir mensajes en tiempo récord. Su capacidad para fomentar el debate e incluso para movilizar a sus usuarios no puede compararse

a otra red social u otro medio de comunicación. María Cruz López, Beatriz Catalina y José Gabriel Fernández en el decimocuarto artículo presentan una investigación acerca de las estrategias de comunicación de las empresas mediante el canal Twitter centrada en el caso de los campos de golf españoles. Esta investigación refuerza la idea de la influencia del Twitter en la interacción con los públicos estratégicos, además de revelar qué tipo de contenidos son los más interesantes y cuáles obtienen más respuesta. El texto ofrece en sus conclusiones algunas claves sobre una mejor activación de las relaciones públicas mediante esta red de *microblogging*.

Habitualmente las disertaciones sobre el estado de la cuestión de las relaciones públicas o de la percepción que hay de esta función se realiza a una muestra importante del universo de profesionales y/o académicos con experiencia en este campo. La comunicación de Pablo Vázquez, Antonia Pérez Y Lito García curiosamente no se centra en este colectivo experto. Su aportación se focaliza en recoger la apreciación que sobre las relaciones públicas tienen una muestra de los estudiantes de diversas universidades gallegas. Sus conclusiones alarman de la confusión que aún existe por parte de este joven colectivo acerca de la esencia y cometido de esta disciplina.

Un estudio publicado en la revista MIT Sloan Management, realizado por el MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting a 184 empresas cotizadas concluyó que existe una correlación clara entre las empresas digitalmente maduras y aquellas que tienen una valoración superior en el mercado. Ante este desafío digital, una mejor dirección y gestión estratégica de la comunicación requiere de un comportamiento diferente de quien la lidera y de una capacitación en nuevas tecnologías y *social media*, y del conocimiento de la medición y del análisis de datos, *big data*, inteligencia artificial, etc., que implica este nuevo universo relacional. Pero el reciente estudio del ICEMD de ESIC sobre la transformación digital en las empresas de nuestro país pone de manifiesto que esta transición está generando mucho ruido, confusión y tensiones en las organizaciones españolas. Muchas de ellas están aún lejos de integrar nuevas tecnologías en su forma de actuación con los públicos. Conocer el estado de madurez digital de las Agencias de Desarrollo Local de la provincia de Alicante ha sido la aportación de Rosa María Torres y Alba Santa. Sus conclusiones nos permiten reflexionar acerca de las cuestiones estratégicas urgentes que necesitan éstas y demás entidades en materia de transformación digital que, según los estudios citados, contribuyen a su mayor competitividad.

Para cerrar este volumen de esta prestigiosa revista de la Universidad de Girona, Mari Carmen Martínez y Salvador Hernández nos invitan en este último capítulo a sumergirnos por un momento en el arte del protocolo municipal. La principal contribución de su investigación es la de haber establecido unas bases para el desarrollo posterior de un modelo de ordenación común para estas instituciones de gobierno local que, como afirman los autores, no disponen de una reglamentación adecuada para la correcta gestión del ceremonial y el protocolo en su ámbito territorial.

Esta presentación no pretendía discutir sobre la autoría de la herramienta del DAFO, como tampoco se podrá discutir acerca de la buena salud de las relaciones públicas a la vista de tan brillante colección de aportaciones. Que haya detrás de estas comunicaciones, además, tantas instituciones y organizaciones de diferente naturaleza que se concentren científica y profesionalmente a esta industria, y se preocupen por recaudar y ofrecer información sobre tendencias y volumen de este negocio, entre otras cuestiones fundamentales, es un indicador clave que demuestra la relevancia de las relaciones públicas en el mercado y, por encima de todo, en nuestra sociedad.

Bibliografía

- Belzunce, J; Aguirre, D. (2018). *Una transformación digital aún incompleta. 1r estudio sobre la realidad de la transformación digital. Dando voz a los CIO, CDO y CTO de empresas españolas*. Madrid: ICEMD-Instituto de Economía Digital. ESIC.
- Cuenca, J; Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: Colección Manuales UOC.
- Cuenca, J.; Matilla, K. (2014). Medición de las relaciones públicas mediante modelos, indicadores y técnicas: un estudio vertical. En K. Matilla (ed.), *Cambio Social y relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1989). Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a program of research. In J.E. Grunig & L.A. Grunig (Eds.), *Public relations research annual* (Vol. 1, pp. 27-63). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Míguez, M.I.; Corbacho, J.M.; Baamonde, X.M. (2016). Tendencias de investigación sobre relaciones públicas en revistas internacionales: el caso de Journal of Public Relations Research, 2012-2014. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. VI, nº 12, 5-24.
- Moreno, A; Fuentes, C; Khalil, N. (2018). *El Estado de la Comunicación en España*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)
- Roland, C.C.; Andrews, K.R.; Bower J.L.; Hamermesh, R.G.; Porter, M.E. (1982). *Business Policy: Text and Cases*. 5th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Vercic, A. T., Vercic, D., y Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2).
- Westerman, G., Bonnet, D. and A. McAfee (2014), *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Press.

Joan Cuenca-Fontbona es doctor acreditado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat Ramon Llull (URL). Es profesor y miembro del Grupo de Investigación sobre Estrategia y Creatividad Publicitaria y de Relaciones Públicas (GRECP) de la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna-URL. Ha sido profesor visitante del Department of Advertising, Public Relations and Media Design en el College of Media, Communication and Information en la University of Colorado in Boulder (Estados Unidos).



Uma perspectiva ampliada para as Relações Públicas na articulação entre o interesse privado e público

Una perspectiva ampliada para las relaciones públicas en la articulación entre el interés privado y público

An expanded perspective for Public Relations in the articulation between the private and public interests

Autoras:

Heloiza MATOS E NOBRE

Docente Permanente e Pesquisadora Sênior do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo; Coordenadora do Compol – Grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política. heloizamatos@gmail.com

Maria José da COSTA OLIVEIRA

Pós-doutora pelo PPGCom/Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo; membro e vice-coordenadora do Compol – Grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política. zezecoliveira@gmail.com

Resumo

Este artigo analisa, por uma perspectiva crítica, as Relações Públicas diante da diluição das fronteiras entre a esfera organizacional e as esferas públicas, uma vez que esta atividade mantém sua interface direta com a democracia, quando contribui para construir relacionamentos estratégicos que levem em conta não apenas os recursos comunicativos, mas também as transformações nos padrões de engajamento dos cidadãos. Por isso, as estratégias e políticas de Relações Públicas podem ser dimensionadas de forma ampliada quando extrapolam os interesses organizacionais, principalmente se considerarmos que, no contexto democrático, o foco é o cidadão, que deixou de ser mero receptor para tornar-se sujeito do processo. Assim, surgem demandas por relações que possibilitem o diálogo, a participação e a deliberação para a tomada de decisões em ambientes privados e públicos. Todavia, as práticas de Relações Públicas são alvos de críticas por ainda priorizarem o interesse empresarial ou político, desencadeando a discussão se po-

Abstract

This article analyzes the public relations from a critical perspective, amid the blurring of the boundaries between the organizational and public spheres, since such activity maintains its interface with democracy, when it contributes to building strategic relationships that take into account the communicative resources, but also the changes in the standards of citizen engagement. Therefore, public relations strategies and policies can be broadened when they extrapolate organizational interests, especially considering that (in a democratic context) the focus is on the citizen, who is no longer a simple receiver – but rather a subject in the process. Thus, demands arise for relationships that enable dialogue, participation, and deliberation toward decision-making in private and public environments. However, public relations practices are subject to criticism, because they seem to still prioritize business or political interests, triggering discussion as to whether they could coexist with democracy. Here

deriam, de fato, coexistir com a democracia. Assim, este estudo exploratório-descritivo, tem por base pesquisa bibliográfica que se fundamenta nos conceitos de entendimento, resolução de conflitos e discurso, explorados a partir da Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas (1984, 1987). A abordagem sobre esfera pública e democracia deliberativa também se alicerça em Habermas e autores que o tem como a principal referência. Já a abordagem crítica sobre Relações Públicas, encontra referência nos trabalhos de Gonçalves (2007) e Peruzzo (1986, 2004, 2009). O conceito de capital social, aqui tratado por evidenciar os vínculos presentes nos grupos que podem estar ligados direta ou indiretamente às organizações, se respalda em especial na obra de Putnam (1997) e Matos (2007, 2009).

Do entrelaçamento desses conceitos, resulta a análise sobre o necessário compromisso das Relações Públicas com o interesse público, com os valores democráticos e com a construção da cidadania.

the exploratory-descriptive study is based on a bibliographical research, which is guided by the concepts of understanding, conflict resolution, and discourse; all from the Theory of Communicative Action by Jürgen Habermas (1984, 1987). The approaches for the public sphere and deliberative democracy were also based on Habermas, and also on authors who had him as the main reference. On the other hand, the critical approach to public relations was found in the works of Gonçalves (2007) and Peruzzo (1986, 2004, 2009). The concept of social capital, here treated as evidencing the bonds between the groups that may be (in)directly linked to organizations, was based in Putnam (1997) and Matos (2007, 2009). From the intertwining of these concepts results the necessary commitment of public relations with the public interest, democratic values, and the construction of citizenship.

Resumen

Este artículo analiza las relaciones públicas desde una perspectiva crítica, en medio de la oscuridad de los límites entre las esferas organizativa y pública, ya que dicha actividad mantiene su enlace con la democracia, cuando contribuye a construir relaciones estratégicas basadas en los recursos comunicativos, pero también basadas en los cambios de los estándares de la participación ciudadana. Por lo tanto, las estrategias y políticas de relaciones públicas pueden ampliarse para extrapolar los intereses organizativos, especialmente en un contexto democrático donde la atención se centra en el ciudadano, que ya no es un simple receptor - sino un sujeto en el proceso. Por lo tanto, surgen demandas para las relaciones que permitan el diálogo, la participación y la deliberación hacia la toma de decisiones en entornos públicos y privados. Sin embargo, las prácticas de relaciones públicas están sujetas a críticas, ya que parecen dar prioridad a los intereses empresariales o políticos, lo que desencadena la discusión sobre si podrían coexistir con la democracia. Aquí el estudio exploratorio-descritivo se basa en una investigación bibliográfica, que se guía por los conceptos de comprensión, resolución de conflictos y discurso; todo desde la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas (1984, 1987). Los enfoques para la esfera pública y la democracia deliberativa también se basaron en Habermas, y en los autores que lo tenían como referencia principal.

Por otro lado, el enfoque crítico de las relaciones públicas se encontró en los trabajos de Gonçalves (2007) y Peruzzo (1986, 2004, 2009). El concepto de capital social, tratado como evidencia de los vínculos entre los grupos que pueden estar (in)directamente vinculados a las

organizaciones, se basó en Putnam (1997) y Matos (2007, 2009). Del entrelazamiento de estos conceptos resulta el compromiso necesario de las relaciones públicas con el interés público, los valores democráticos y la construcción de la ciudadanía.

Palavras-chave:

Cidadania; Democracia; Esfera Pública; Relações Públicas; Capital Social.

Keywords:

Citizenship; Democracy; Public Sphere; Public Relations; Social Capital.

Palabras clave:

La ciudadanía; Democracia; Esfera Pública; Relaciones públicas; Capital social.

Introdução

O contexto atual tem ampliado a perspectiva de atuação das Relações Públicas para além das organizações, em decorrência das transformações da comunicação e do surgimento de recursos tecnológicos que levam à diluição das fronteiras entre o público e o privado. Como consequência desse movimento, intensifica-se também a necessidade de políticas e estratégias de relacionamento, que levem em conta as demandas das esferas públicas. Nesse sentido, a presente análise fundamenta-se na teoria crítica para refletir sobre uma alternativa para a práxis das Relações Públicas, com potencial de sugerir caminhos para a ação social e política.

Conforme sintetizado na matriz de tradições teóricas proposta por Craig e Muller (2007), a teoria crítica permite compreender as práticas de comunicação como uma reflexão discursiva. A presente pesquisa considera que a prática das Relações Públicas está inserida numa ideologia presente, mas também reconhece que o discurso dominante, por sua vez, articula-se dialeticamente com ações de conscientização e com espaços de emancipação que resistem à opressão das relações de poder nos contextos organizacionais.

Aqui se utiliza a pesquisa bibliográfica, coerente com estudos exploratórios e descritivos, já que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Além disso, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994).

Neste artigo, iniciamos com a constatação de que diversos autores registram em suas obras uma crítica às Relações Públicas, por sua contribuição restrita ao sucesso empresarial, ou por seu uso como apenas uma técnica de informação – o que reflete uma visão funcionalista e limitante da atividade, com foco estratégico nas organizações. É recorrente a tendência de estudiosos que as associam a estratégias de manipulação da opinião pública e de jogos do poder. Gonçalves (2007: 2), por exemplo, chega a questionar o verdadeiro papel da profissão de Relações Públicas na sociedade e analisa a importância das associações profissionais para desenvolverem, promoverem e cobrarem a adoção de códigos éticos e de conduta, apelando para práticas que enfatizem a verdade, o diálogo e o interesse público como valores centrais da profissão.

Para Rüdiger (2011:42), as críticas às Relações Públicas são antigas, numerosas e se originam de vários campos da sociedade, pois, há muito tempo a atividade tem provocado polêmica e contestação, a partir dos diversos setores do público, até os poderes políticos organizados, passando pela própria esfera dos negócios.

As posições críticas a respeito da prática das Relações Públicas realizadas, tanto no âmbito empresarial, como político (Gonçalves, 2007:4), enfatizam que o consumidor, ou o cidadão em geral, é alvo de estratégias que o conduzem a aceitar uma versão parcial e manipulada da realidade. Uma perspectiva que, segundo Gonçalves, pode mesmo conduzir à questão sobre se, em última instância, Relações Públicas e a democracia podem coexistir (idem:8).

Peruzzo, desde o início da década de 80, já evidenciava sua posição crítica sobre as Relações Públicas, quando analisou o papel da área no modo de produção capitalista (1986), evidenciando que as Relações Públicas têm, por finalidade, fazer com que o interesse privado adquira uma roupagem de interesse público.

Em sua obra, Peruzzo procurou compreender o real sentido das Relações Públicas quando utilizadas por empresas, organizações civis e por governos na sociedade capitalista.

A autora (2009:158), avalia que as Relações Públicas se juntam a outras estratégias político-organizacionais com a finalidade de harmonizar as relações capital-trabalho, além de tentar obter o consenso da sociedade em torno dos valores e interesses da classe dominante.

Esse é o mesmo posicionamento de Demetrius (2013:2), quando afirma que os profissionais de Relações Públicas trabalham para promover os interesses de empresas poderosas, maximizando seus lucros, ampliando suas participações de mercado e suas influências, sendo capazes de abordar canais midiáticos para que adotem suas narrativas acima de outras. Seu objetivo é produzir um ambiente discursivo que promova comentários favoráveis, e mesmo tendenciosos, fomentando seus próprios interesses.

Por outro lado, há o reconhecimento de que as estratégias e as ferramentas de Relações Públicas contribuem para dar forma à sociedade contemporânea (Gonçalves, 2007:6), principalmente se considerarmos o diálogo visto como elemento fundamental da atividade. Para Bowen (2005: 839), por exemplo, essa é a profissão que tem a responsabilidade de promover a compreensão mútua por meio do debate informado e que, por isso mesmo, funciona como "óleo nas rodas da sociedade".

Peruzzo (2004) vislumbra, também, a possibilidade de as Relações Públicas se desdobrarem em uma nova vertente, a popular, alternativa ou comunitária. Assim, mesmo diante de sua posição claramente crítica à área, Peruzzo (2009:182) afirma que aposta na necessidade do avanço das Relações Públicas, sobretudo neste momento em que elas se mostram cada vez mais imprescindíveis no mundo, diante das redes de interdependência criadas e da obrigação de fazer os interesses públicos prevalecerem sobre os interesses do capital privado, já que, ainda que reconheça que estes sejam legítimos, uma vez enraizados e institucionalizados, não podem suplantá-los das pessoas, da sociedade brasileira e do planeta Terra.

Nessa perspectiva, é possível dizer que os princípios dialógicos das Relações Públicas defendidos por Gonçalves e Peruzzo, encontram ressonância, também, em autores como James

Grunig (1984) e Ron Pearson (1989), já que o diálogo torna-se uma característica dos relacionamentos estabelecidos em contextos democráticos.

Pearson (1989:377), formulou, com base em Habermas, dois imperativos morais para o estudo das Relações Públicas. Em primeiro lugar, defende a manutenção de relações comunicacionais com os públicos, como uma obrigação ética inerente à prática organizacional; em segundo, propõe melhorar a qualidade dessas relações, de maneira a que elas ampliem permanentemente sua dialogicidade.

Assim como Pearson, Grunig destaca, também, a importância da comunicação dialógica, quando defende o modelo simétrico de duas mãos, que busca o equilíbrio entre os interesses das organizações e de seus respectivos públicos, promovendo o entendimento (Grunig, Hunt, 1984).

As prescrições morais sobre as práticas profissionais, no entanto, parecem insuficientes para viabilizar que a atividade, como um todo, seja percebida em seu caráter democrático, relacional e inclusivo. Para Seib e Fitzpatrick (2006:7), "muita da desconfiança nos profissionais de Relações Públicas deriva da falta de confiança pública nas instituições que eles representam".

[...] não se pode apenas tentar melhorar a própria reputação junto do público e das organizações que representam agindo eticamente ao nível pessoal, mas também, e sobretudo, procurando activamente "melhorar a responsabilidade social das suas organizações clientes" [...] Neste sentido, poder-se questionar se o elevado grau de responsabilidade que é exigido às Relações Públicas terá tradução fácil na prática.

Nesse mesmo sentido, Henriques (2009:130), explica que as atividades de Relações Públicas, sendo todas aquelas capazes de gerar e manter um relacionamento no espaço público entre as organizações e os grupos a que estão de alguma forma ligadas, exige uma compreensão mais refinada sobre o que realmente fundamenta a atividade: a permanente tensão entre os interesses privados e públicos. O autor afirma que, sob essa perspectiva, entram em jogo a aprovação e a legitimação que os grupos podem ou não conferir a uma organização.

Essas considerações iniciais reforçam a necessidade de se aprofundar a análise sobre o compromisso, das Relações Públicas com o interesse público, se localizando acima do interesse particular e organizacional. Para fundamentar essa reflexão, partimos de Habermas como principal referência, aproximando os conceitos de esfera pública democrática e Relações Públicas.

Esfera pública democrática e esfera privada

Diferentes reflexões sobre a esfera pública e a democracia já foram realizadas no campo comunicacional. A presente análise resgata a contribuição de Habermas (e de outros autores), para buscar compreender as consequências da emergência de múltiplas esferas públicas na sociedade, e suas interfaces com os contextos organizacionais.

Habermas (2003) localiza a esfera pública entre o Estado e o espaço maior da sociedade, ou mundo da vida, onde se formam diversas arenas e fluxos comunicativos em disputa por visibilidade e legitimidade. Esta construção já nos permite apontar que as políticas organizacionais, incluindo as que se referem às Relações Públicas, produzem um impacto inevitável sobre o funcionamento dessa rede de conteúdos e opiniões, chamada esfera pública. Esta importância

está relacionada à contribuição que estratégias e práticas organizacionais devem oferecer ao debate, e à inclusão de sujeitos, na comunicação pública.

Marques (2008:27) indica que, para garantir que todos participem igualmente dos debates e discursos em contextos formais e informais, é necessário que os atores sigam procedimentos que garantam condições de igual participação e consideração de todos.

A partir disso, pode-se propor que, também no âmbito organizacional, deva existir igualdade de participação e de consideração das diferentes posições, considerando-o como reflexo do espaço público democrático. Nesse processo, a interação entre os atores sociais deve ser mediada pela accountability (processo de submissão de uma posição à análise e validação do outro), pela igualdade, pelo respeito mútuo e pela autonomia política (Marques, 2008:28). Para tanto, a comunicação se torna instrumento fundamental de circulação de informação, entre a periferia do sistema social e o centro tomador de decisões.

Gugliano (2004) critica, por sua vez, a relação positiva que possa haver entre o capitalismo e a democracia. Seu argumento coloca em relevo a deterioração ambiental, cultural e social do planeta, produzida pelo capitalismo em função de sua ênfase na questão econômica. Diante deste cenário, questionam-se as possibilidades reais de se promover a cidadania e os direitos sociais.

O autor sinaliza, então, a perspectiva de análise qualitativa da democracia, utilizada por diferentes estudiosos para acompanhar a trajetória dos novos regimes - da chamada terceira onda da democratização. Como se depreende desta perspectiva, a democracia é aqui defendida, diferentemente da posição de autores que tratam de delimitá-la aos procedimentos de escolhas de líderes e representantes políticos. Esse modelo confina o regime a um campo de dominação social, pois o Estado torna-se o elemento de legitimação dos mecanismos de organização coercitiva, buscando, segundo Tilly (1992:20), a aceitação da validade legal de suas intervenções.

Além disso, nessa perspectiva, a democracia não abrange o mercado e suas instituições econômicas, assim como não se relaciona diretamente com a infraestrutura da sociedade. Essa restrição preserva organizações ligadas à produção, à comercialização e à transação de bens com valor monetário, de aplicarem as prerrogativas democráticas na sua forma de gestão. Diante dessa exclusão, o planejamento estratégico dos objetivos organizacionais ganha licença para priorizar o lucro privado, acima dos interesses de bem-estar da população.

Assim, o mercado econômico separado da gestão democrática acaba promovendo a cisão entre o público e o privado, com ausência de limites na busca da satisfação (econômica) individual. Por isso, são frequentes as atividades econômicas que fogem dos padrões éticos e morais das sociedades contemporâneas.

Todas essas considerações levam à necessidade de se repensar a teoria da democracia, para ampliar o cânone democrático, conforme sugere Santos (2002); inserindo, na vida cotidiana dos cidadãos, aqueles processos anteriormente restritos aos círculos governamentais e parlamentares. Em propostas mais participativas, o processo democrático se estrutura em variados níveis de reuniões, que envolvem moradores de diferentes cidades e regiões. Estimula-se, aí,

o debate sobre o espaço urbano, as escolhas de obras públicas, ou a indicação de representantes locais nos fóruns de gestão. Ao final, ocorre uma revolução na constituição do capital social⁽⁹⁾, à medida que as esferas não-estatais (Santos, 2002) também se democratizam e se vinculam.

Esteves (2003) aborda a constituição histórica do espaço público, e sua dificuldade em se tornar verdadeiramente democrático para a participação da sociedade civil. Destaca, também, a centralidade da comunicação, em especial da mídia de massa, no processo de formatação de um espaço público - hoje fragmentado e diluído.

Ao mesmo tempo, Esteves afirma que o espaço público não teria extinguido toda a sua vitalidade. Em vez disso, o que houve foi uma reconfiguração da sociedade civil ao longo da história, transformando a sociedade burguesa em núcleo estruturado de associações voluntárias, autônomas em relação ao Estado e à economia. Isso faz com que a força regeneradora que a sociedade civil fornece ao espaço público dependa, tanto de sua delimitação em relação ao Estado, quanto da promoção de uma ação social responsável no mercado.

Relações públicas na democracia deliberativa

O conceito de deliberação que acompanha as discussões sobre a esfera pública oferece, em nossa análise, o elo necessário pra entrelaçar a democracia e as Relações Públicas, de forma mais evidente. A política deliberativa cumpre o papel crucial de fornecer legitimidade às decisões, tomadas no âmbito democrático. Segundo Habermas (1997:28), a validação dessas escolhas depende da qualidade dos argumentos racionais apresentados durante o processo de formação de opiniões e vontades.

Aqui, vale também observar, conforme Castellano (2011:189), que o debate público, fundamental para a democracia, é e deve ser praticado por cidadãos críticos e ativos, os quais não dependem de nenhuma formação específica para atuar, pelo contrário.

A troca argumentativa preenche, então, uma função social e integradora dos sujeitos políticos, reunidos para tomar decisões coletivas e vinculantes em sua comunidade. Por isso, o nível discursivo do debate público constitui a variável mais importante do processo democrático.

Habermas (idem:29) se apoia nos postulados de Cohen para caracterizar o modelo deliberativo ideal, a partir dos seguintes procedimentos ou normas: as deliberações realizam-se de forma argumentativa, portanto, através da troca regulada de informações e argumentos entre as partes, que recolhem e examinam criticamente as propostas em jogo; as deliberações devem ser inclusivas e públicas; pretendem-se livres de coerções externas e internas, que poderiam colocar em risco a situação de igualdade dos participantes.

Castellano (2011:189), ao se referir a Lasch (1995), reforça que o debate sério ocorre quando há uma clara abertura para que todos os cidadãos participem, e sua seriedade se mede pela intenção de levantar assuntos de interesse público que busquem o bem comum e uma maior democratização.

O agir comunicativo é o responsável por estabelecer relações, estimulando os vínculos sociais.

O que associa os parceiros do direito é, em última instância, o laço linguístico que mantém a coesão de qualquer comunidade comunicacional. É possível afirmar, portanto, que as Relações Públicas ganham força no contexto democrático idealizado pelos procedimentos deliberativos, uma vez que eles demandam operações que favoreçam a formação de vínculos discursivos.

Como resultado, o processo deliberativo permite a formação de um poder que é produzido comunicativamente, que ocorre em meio ao processo decisório na vida política, mantendo a divisão entre as esferas privadas e as esferas públicas.

Todavia, a esfera pública retira seus impulsos da assimilação privada de problemas sociais, que repercutem na vida de cada indivíduo, ou seja, o privado impacta o público, e vice-versa. Se, por um lado essa relação se revela praticamente como algo inerente a uma sociedade democrática e de ampla informação, de outro, é preciso também reconhecer o direito à privacidade, ainda que avanços tecnológicos (com destaque para a internet e as mídias sociais), tornem cada vez mais híbridas as relações entre as esferas privadas e as esferas públicas, por meio da publicização dos espaços reservados à intimidade.

Diante da percepção sobre a diluição das fronteiras entre o público e o privado, surge, portanto, o desafio de se ampliarem os espaços de participação e de debate, também no âmbito das organizações, para que sejam capazes de promover uma cultura democrática - para além das estruturas oficiais da política. Nesse contexto, a linguagem assume um papel central, já que, conforme Habermas, é o meio de entendimento especificamente humano, que permite substituir, a violência, pelo consenso racional entre cidadãos responsáveis (Burkart, 2007: 249-254).

É nessa perspectiva do entendimento coletivo, que se pode empregar a Teoria da Ação Comunicativa (Habermas, 1984, 1987) para as Relações Públicas. Ela propõe que a comunicação sempre acontece como um processo multidimensional, em que cada participante precisa aceitar a validade de certas demandas, ou reivindicações quase universais, para alcançar os consensos. Quando as regras básicas de comunicação são violadas, o discurso é o mecanismo fundamental de reparação.

Por meio do discurso, as pessoas exercem a oportunidade de duvidar da verdade das afirmações, da confiabilidade das expressões e da legitimidade dos interesses, durante um processo argumentativo. O discurso é o vetor para a apresentação dos argumentos plausíveis, que, segundo Habermas, permitem a continuidade do fluxo de comunicação (Burkart, 2007). No contexto das organizações, os gestores e profissionais de Relações Públicas assumem papel e responsabilidade relevantes, como portadores de discursos e mensagens a serem questionadas por públicos críticos.

Assim, a partir de questões análogas às Relações Públicas, como a busca de compreensão, entendimento e resolução dialogada de conflitos, é possível extrair, da teoria habermasiana, a essência da atividade. De um lado, essa proposta confirma os valores da formação de relacionamentos baseados em confiança, transparência, ética e responsabilidade. Mas, de outro lado, este ideal se distancia do enclausuramento, das Relações Públicas, no universo específico das organizações.

Relações públicas e o interesse público

A instituição democrática existe para legitimar decisões administrativas. No entanto, no âmbito das organizações privadas, há pouco ou nenhum espaço de participação no processo decisório, o que se revela como incoerente no contexto da democracia. Conseqüentemente, as decisões tomadas pelas organizações privadas são, em geral, puramente técnicas, desconsiderando-se os interesses dos afetados. Habermas (1997) opina que o quadro institucional deve ser racionalizado pela “remoção das restrições comunicativas”.

Esse é o questionamento que cerca a presente reflexão, já que, no contexto democrático, deve-se levar em conta os espaços de interlocução que estimulem, nos sujeitos, a cultura de engajamento, deliberação e participação no processo decisório.

O sentido amplo das Relações Públicas está fundamentado na promoção dessa prática democrática, dialogada em todos os momentos e espaços, uma vez que a atividade orienta-se pelo estabelecimento de relacionamentos públicos em torno das mais diferentes questões e interesses. Como esse processo indica potencial de conflito, torna-se essencial a busca de formas de conciliação, com a criação e a utilização de espaços que podem ser vistos como arenas (presenciais e virtuais), onde as trocas argumentativas sejam realizadas e consideradas.

Nessa perspectiva, podemos afirmar que as Relações Públicas só podem efetivamente ocorrer em contextos democráticos, onde a cidadania pode ser exercida. Afinal, conforme Scherer-Warren(1999:60), a ampliação dos direitos de cidadania relaciona-se com os processos de democratização da sociedade. Peruzzo (1999:287) define que

ser cidadão é ter direito de ver-se protegido legalmente, de locomover-se, de interferir na dinâmica política, de votar e ser votado, de expressar-se. É também ter o direito de morar numa casa digna, de comer bem, de poder estudar e trabalhar. É, por fim, ter o direito de participar, com igualdade, na produção, na gestão e na fruição dos bens econômicos e culturais.

Diante da defesa do direito de interferir na dinâmica política, e de participar na gestão de bens econômicos e culturais, Buhmann (2011) preocupa-se com os efeitos para a sociedade como um todo, das decisões das organizações competitivas. O autor considera que o material e a estrutura discursiva do ambiente de trabalho precisam ser compreendidos, de modo a propor resoluções ou supressões dos conflitos corporativos. Ele examina o desenvolvimento histórico da corporação moderna, mostrando a emergência dos diferentes papéis, o processo de formação de consciência entre seus atores, e o desenvolvimento dos interesses gerenciais.

Podemos apreender, a partir desta análise, que o alinhamento entre as políticas de Relações Públicas e o interesse público depende dos valores com os quais a organização se compromete – e que, portanto, estão incorporados em sua cultura organizacional. Como propõe Buhmann (2011), é necessário analisar, então, o nível de consciência que as empresas são capazes de ter sobre as questões de interesse público.

Para tanto, é útil recuperar, aqui, o modelo dos Sete Níveis de Consciência desenvolvido por Richard Barrett e citado por Fejgelman (2008: 154-156), que permite identificar as diferenças de comprometimento organizacional.

1. Níveis de consciência pessoal e organizacional

Níveis	Níveis de Consciência Pessoal	Níveis de Consciência Organizacional
1	Sobrevivência – Focaliza as questões de sobrevivência física. Inclui valores como estabilidade financeira, riqueza, segurança, autodisciplina e saúde. Os aspectos potencialmente limitadores deste nível são gerados por medos em torno da sobrevivência. Valores limitantes incluem ganância, controle e cautela.	Finanças – Focaliza a questão financeira e o crescimento organizacional. Inclui valores como lucratividade, valor do acionista, saúde e segurança do funcionário. Os valores potencialmente limitantes deste nível são gerados pelo medo da sobrevivência, como controle, territorialidade, cautela e exploração.
2	Relacionamentos – Preocupa-se com a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Inclui valores como comunicação, família, amizade, resolução de conflitos e respeito. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível resultam de medos em relação à perda de controle ou consideração. Valores limitantes incluem rivalidade, intolerância e necessidade de ser gostado.	Relacionamentos – Contempla a qualidade dos relacionamentos interpessoais entre colaboradores e clientes/fornecedores e inclui valores como comunicação aberta, resolução de conflitos, satisfação do cliente, cortesia e respeito. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível nascem de medos relacionados à perda de controle e consideração pessoal. Isso gera manipulação, culpabilização e competição interna.
3	Autoestima – Enfatiza a questão do reconhecimento. Ele inclui valores como ser o melhor, ambição, crescimento profissional e recompensa. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível se originam de uma baixa autoestima ou da perda de controle. Valores potencialmente limitantes incluem status, arrogância e imagem.	Autoestima – Preocupa-se com práticas de gestão que melhoram os métodos de trabalho e a entrega de serviços e produtos, incluindo valores como produtividade, eficiência, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e qualidade. Os aspectos potencialmente limitantes são o resultado de baixa autoestima e da perda de controle e incluem valores como status, arrogância, burocracia e complacência.
4	Transformação – Focaliza a autorrealização e crescimento pessoal. Contém valores como coragem, responsabilidade e desenvolvimento pessoal. Este é o nível em que as pessoas trabalham para se libertar de seus medos. Isso requer um questionamento contínuo das próprias crenças e pressupostos. É também o nível em que o profissional encontra equilíbrio em sua vida.	Transformação – Visa à renovação contínua e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ele contém valores que sobrepõem os valores potencialmente limitantes dos níveis 1 a 3. Valores neste nível incluem responsabilidade, participação do funcionário, aprendizagem, inovação, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e compartilhar conhecimento.
5	Significado – Voltado para a preocupação do indivíduo com a busca de significado e comunidade. Aqueles que operam como neste nível não pensam mais em termos de emprego ou cargo, mas em termos de missão. Esse nível contém valores como comprometimento, criatividade, entusiasmo, humor/alegria, excelência, generosidade e honestidade.	Coesão Interna – Foca o espírito de comunidade na empresa. Ele inclui valores confiança, integridade, honestidade, consciência de valores, cooperação, excelência e justiça. O resultado é alegria, entusiasmo, paixão, comprometimento e criatividade.

6	Fazer a diferença – Envolve o interesse de fazer a diferença no mundo. É também o nível de envolvimento ativo na comunidade local. Indivíduos operando neste nível honram a instituição e a contribuição. Eles podem estar preocupados com o meio ambiente ou questões locais. Contém valores como aconselhamento, trabalho comunitário, empatia e consciência ambiental.	Inclusão – Foca no amadurecimento e fortalecimento dos relacionamentos e na realização do funcionário. Dentro da organização inclui valores como desenvolvimento da liderança, capacidade de ser mentor e realização do funcionário. Externamente inclui valores como colaboração com clientes e fornecedores, criar parcerias, alianças estratégicas, envolvimento com a comunidade, consciência ambiental e fazer a diferença.
7	Servir – Reflete a mais alta ordem de conexão interna e externa. Foca no servir aos outros e ao planeta. Indivíduos operando neste nível lidam bem com a incerteza. Eles demonstram sabedoria, compaixão e capacidade de perdoar, têm uma perspectiva global e estão preocupados com questões como justiça social, direitos humanos e futuras gerações.	Unidade – Reflete o nível mais alto de conexão interna e externa. Dentro da organização inclui valores como visão, sabedoria, capacidade de perdoar e compaixão. Externamente incluir valores como justiça social, direitos humanos, perspectiva global e futuras gerações.

Conforme pode ser observado, a evolução do nível de consciência, seja pessoal ou organizacional, depende da cultura, dos valores e da maturidade. Isso sugere que as empresas efetivamente comprometidas com o interesse público são aquelas que estão localizadas em níveis mais elevados de consciência, já que os patamares mais baixos restringem-se a buscar a sobrevivência pessoal, ou a atender à sustentabilidade financeira das organizações.

Tal abordagem nos leva a entender por que há empresas que têm avançado na interação entre público e privado, enquanto outras se mostram distantes dessa percepção. Todavia, como a sociedade cobra das empresas seu compromisso com o interesse público, aquelas que se encontram em níveis mais “inferiores de consciência” tendem a esconder as reais intenções de suas ações sociais ou ambientais (quando as realizam), camuflando interesses basicamente promocionais.

Diante da diluição das fronteiras entre o público e o privado no contexto democrático, participação, diálogo e engajamento devem fundamentar as políticas de comunicação e de Relações Públicas. Esse panorama fortalece o exercício da cidadania, e coloca as empresas diante do desafio de atuarem em prol do interesse público, exigindo preparação adequada para lidar com as manifestações (positivas ou negativas), que venham a enfrentar. Não é sem motivo que as organizações precisam incluir, em suas políticas sociais e ambientais, as estratégias de comunicação e de relacionamento capazes de promover o engajamento, a participação e a deliberação, contribuindo para a construção de um capital social positivo.

Essas políticas devem, por sua vez, extrapolar o próprio contexto organizacional, ampliando sua atuação e seus objetivos para o âmbito público. Evidentemente, essa conduta exige que as práticas de comunicação e de relacionamento não se limitem apenas à promover informação.

Relações públicas e a constituição de capital social

Neste ponto, abordamos o conceito de capital social para ampliarmos a análise das relações entre o público e o privado, em direção ao estabelecimento de vínculos entre membros que compõem as organizações. São esses laços que contribuem para garantir o engajamento, seja em relação aos objetivos intraorganizacionais, seja em relação aos objetivos voltados ao interesse público.

Reis (2003), analisando a obra de Putnam, considera o capital social como a variável-chave para identificar as potencialidades de implementação (bem-sucedida) de políticas e de programas públicos em contextos variados. Ele está intimamente ligado às redes sociais e de comunicação disponíveis para as interações dos agentes sociais (Matos, 2009:101).

Matos (2007:55) destaca, também, que “a rede social pode ser dimensionada pela confiança que os membros atribuem aos participantes e às consequências associadas a esse sentimento”. E cita Coleman, para quem o capital social pode ser encontrado em dois tipos de estrutura: nas redes sociais que funcionam num espaço fechado (como um clube, com suas próprias normas e sanções), ou numa organização com objetivo específico (empresa, governo, associação cultural, partido político, ONG). Neste último caso, a organização ou instituição pode ampliar seu objetivo primário (lucro, gestão, eleição), para integrar uma ação ou causa social. É exatamente a partir dessas definições que podemos conectar a discussão sobre o capital social com a ampliação das fronteiras organizacionais no contexto democrático.

Coleman (no campo da educação) e Putnam (com foco na participação cívica e no comportamento das instituições) são fontes de inspiração para a maior parte dos estudos sobre o capital social. As pesquisas na área concentram-se, segundo Matos (2009:38), em nove campos: família; comportamento juvenil, escolarização e educação; vida comunitária virtual e cívica; trabalho e organização; democracia e qualidade do governo; ação coletiva; saúde pública e meio ambiente; delinquência e violência; desenvolvimento econômico.

Considerando essas áreas de estudo, é possível perceber que as pesquisas sobre capital social já têm enfatizado o universo organizacional, incluindo as empresas privadas. Reis (2003:44), por exemplo, baseia-se em Putnam (1997:177) para reforçar que o capital social é visto como um facilitador da cooperação voluntária, e é decisivo para a instauração dos círculos virtuosos que favorecem o bom desempenho institucional. Porém, o autor recorre às análises de Dietlind Stolle e Thomas Rochon, para quem as organizações orientadas para o lucro são menos propensas a alimentar laços comunitários de reciprocidade, quando comparadas com as associações com fins sociais.

Fica claro que diversas abordagens têm sido utilizadas nos estudos desse campo. Para Vale et al (2006:46), no entanto, ainda há escassez de análises sobre o papel do capital social nos estudos organizacionais. Por isso, apresentam uma contribuição importante, ao demonstrar que o ambiente organizacional constitui-se num espaço rico e interessante para seu estudo. Eles chamam a atenção para a necessidade de análises sobre as relações externas, incluindo outras organizações, como as do setor público e do terceiro setor.

A transição, das estruturas verticais e hierarquizadas para modelos horizontais e flexíveis, tam-

bém pressiona as organizações para uma atuação menos delimitada em seus próprios contornos. Isso provoca a necessidade de se estabelecer estratégias coletivas, voltadas a promover relações de confiança mútua, senso de propósito e capacidade de trabalho coletivo – elementos subjacentes ao conceito de capital social, assim como ao de Relações Públicas.

Nesse contexto de transformação das dinâmicas gerenciais e na globalização das atividades organizacionais, esses autores chamam a atenção para a força das novas tecnologias de informação e comunicação. Ao mesmo tempo em que a organização se expande em suas relações externas, a qualidade do ambiente interno também provoca preocupações, diante de estruturas mais enxutas, descentralizadas e participativas. Reforça-se, mais uma vez, o papel das Relações Públicas no impulso à interação e à colaboração.

Vale et al (2006: 59) trazem outra contribuição, ao indicarem formas de mensurar o capital social nas redes organizacionais, utilizando dois eixos: um vertical, baseado na intensidade dos vínculos (bonding) da organização, no interior de certos segmentos; e um horizontal, que capta as pontes (bridging) que a empresa é capaz de estabelecer com grupos mais distantes.

[...] um incremento do capital social [ocorreria] à medida em que as empresas intensificassem seus contatos e interações dentro de suas próprias comunidades de origem – permitindo a proliferação da inovação baseada no conhecimento tácito, de natureza presencial, entre as empresas aí presentes, a criação de um clima de maior solidariedade local e a capacidade de implementação de ações coletivas. Mas ocorreria, também, um incremento no capital social, à medida que a empresa ampliase o escopo, a amplitude e a variedade de suas relações, tornando possível o acesso a recursos distantes, diversificados e valiosos porventura existentes em outras redes e locais, e a geração de um fluxo de informação entre eles. (Vale et al, 2006:59)

Essas considerações são mais do que válidas, dentro de uma temática que se propõe a evidenciar uma nova perspectiva para as Relações Públicas, diante da diluição das fronteiras entre a esfera organizacional e as esferas públicas. O capital social, afinal, está na essência das relações que criam vínculos entre os membros, sendo capazes de comprometê-los com as questões organizacionais e de interesse público.

Conclusão

A presente análise procurou refletir sobre a atual práxis das Relações Públicas, questionando que, mesmo dentro do contexto democrático, a área ainda se baseia em modelos que privilegiam o interesse privado, em detrimento do interesse público. Além disso, aqueles para quem suas ações são destinadas (denominados como públicos), continuam a ser considerados objetos ou alvos, faltando perceber que os indivíduos têm se tornado cidadãos, que precisam ser transformados em sujeitos das políticas públicas e organizacionais, participando diretamente de suas definições.

Ao sugerir caminhos para a ação social e política das Relações Públicas, este artigo defendeu que essas devem ter o compromisso com o interesse público. Inclui-se, aí, o papel dos diferentes atores, como é o caso das organizações privadas, que precisam estar alinhadas com o contexto democrático, ajustando seus modelos e fortalecendo suas políticas de comunicação e de relacionamento.

Tais políticas também devem identificar e reconhecer o capital social existente, além de contribuir com sua constituição, facilitando o engajamento dos cidadãos nos assuntos que afetam a coletividade, por meio da promoção de vínculos de confiança entre organizações e seus diversos públicos.

Afinal, se os recursos comunicativos têm ampliado as possibilidades de participação do sujeito, seja no âmbito público ou organizacional, pode-se, então, vislumbrar um papel ampliado para as Relações Públicas. Nesse contexto, é necessário, mais do que definir ferramentas e técnicas de comunicação, promover alternativas de interlocução e de estímulo à participação – com vistas ao fortalecimento de vínculos sociais, a partir do ambiente interno, até alcançar o ambiente externo.

Isso implica uma nova relação a ser estabelecida a partir das organizações, com incremento do capital social, que faz proliferar a cooperação, ao invés de competição, e um clima de maior solidariedade se institui, sendo, gradativamente, refletido nas esferas públicas.

Esse movimento, do interno para o externo, do organizacional para o público, vem provocando uma mudança nas práticas de relacionamento e de comunicação, que já não concebem ações realizadas para os indivíduos e grupos, sem que estes participem, opinem, reivindiquem, e questionem.

O sentido amplo das Relações Públicas está, pois, fundamentado na prática democrática, dialogada em diversos contextos, incluindo as organizações privadas, já que os efeitos de suas decisões trazem impacto para a sociedade como um todo.

Tais reflexões dirigem-se à análise do impacto das Relações Públicas na sociedade, seu alinhamento com valores democráticos, e o futuro previsto para a atividade, principalmente por entendermos que essas não se fazem *para*, e sim, *com* os públicos, pois devem ser construídas coletivamente.

Se as Relações Públicas, ainda hoje, são questionadas por servirem aos interesses privados, por conceberem suas estratégias direcionadas para públicos, como se fossem constituídos por indivíduos amorfos, é chegado o momento de se colocar em prática a essência da área. Demonstra-se, dessa forma, sua função social voltada para construir relacionamentos de confiança, compartilhamento e engajamento, por meio de diálogo, de respeito, de participação, fazendo-se jus ao contexto democrático.

Além disso, o mundo interconectado por redes de interdependência, contribui para que se constitua o cenário propício para o avanço da área, que vai além de sua atuação organizacional.

É preciso reconhecer, porém, que mesmo no âmbito organizacional, há, também, um papel imprescindível a ser desempenhado pelas Relações Públicas, ao promover nas organizações uma cultura democrática que possibilite a igualdade de participação e de consideração das diferentes posições.

Nessa perspectiva, Relações Públicas passa a ser instrumento de consolidação de uma cultura democrática que alcança os indivíduos em esferas privadas e públicas, contribuindo para a formação do cidadão, respeitado e entendido como tal, o que permite emergir um novo sujeito político, capaz de contribuir para opinar e interferir na definição dos caminhos a serem percorridos por nossa sociedade.

Referências bibliográficas

- BOWEN, S. A. Ethics of Public Relations. In: Robert L. Heath (org.). Encyclopaedia of Public Relations. Sage, NY, 2005.
- BUHMANN, Alexander. Applying Habermas' Theory to Public Relations: Potentials and Challenges. Disponível em dokumentix.ub.siegen.de/opus/volltexte/2011/517/pdf/buhmann.pdf. Cap 8 – O surgimento da forma moderna de comunicação.
- BURKART, R. Public Relations Review. Jürgen Habermas e Relações Públicas. Departamento de Comunicação, Universidade de Viena, Áustria, 2007. 249-254.
- CASTELLANO, Clara. Webjornalismo participativo e o resgate do debate público. In: MARQUES, Ângela; MATOS, Heloiza (orgs.). São Paulo, Summus, 2011.
- CRAIG, R. T; MULLER, H. L. Theorizing Communication Reading Across Traditions, Sage Publications, Inc., 2007.
- DEMETRIOUS, Kristin. Public relations, activism, and social change speaking up. New York, US, Oxfordshire, UK: Routledge, 2013.
- ESTEVES, João Pissarra. "Espaço Público político" (cap. 1) em Espaço público e democracia: comunicação, processo de sentido e identidade social. São Leopoldo, Unisinos, 2003.
- FEIGELMAN, D. B. Valores compartilhados: o desafio de levar a teoria à prática. In: Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 5, número 8, 1º.semestre 2008.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONÇALVES, G. M. P. Ética das Relações Públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas. Artigo apresentado no IX Congresso International Association for Media and Communication Research (IAMCR), no Grupo de Trabalho "Ethics of society. Ethics of Communication" em Paris, 24/07 de 2007.
- GRUNIG, J. E., HUNT, T. Managing Public Relations. New York, Holt, Rinehart & Winton, 1984.
- GUGLIANO, Alfredo Alejandro. Democracia, participação e deliberação: Contribuições ao debate sobre possíveis transformações na esfera democrática. Porto Alegre, Civitas, no. 2, Jul-Dez, 2004.
- HABERMAS, J. The theory of communicative action. Vol 1. Reason and the rationalization of society. Boston, Beacon Press, 1984.
- HABERMAS, J. The theory of communicative action. Vol 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason. Boston, Beacon Press, 1987.
- _____. Direito e Democracia.: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, vol.II, 1997.
- _____. O papel da sociedade civil e da esfera pública política (VIII) em: Direito e Democracia entre facticidade e validade . livro II , Tempo brasileiro, Rio de Janeiro, 2003.
- HENRIQUES, Márcio Simeone. Relações Públicas: O futuro da atividade é o futuro da profissão? Revista Organicom. Ano 6, Edição Especial, números 10/11. Disponível em (<file:///Users/mariajosedacostaoliveira/Documents/128.pdf>)

- MARQUES, Angela C. S. "Os meios de comunicação na esfera pública: novas perspectivas para as articulações entre diferentes arenas e atores. Em Revista Líbero, Ano XI n. 21, junho de 2008.
- MATOS, H. Capital Social e Comunicação: interfaces e articulações, São Paulo: Summus editorial, 2009.
- _____. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, J. (org) Comunicação Pública. Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo, Atlas, 2007, 2aEd.
- PEARSON, Ron. Beyond ethical relativism in public relations: co-orientation, rules, and the idea of communication symmetry. In: J. E. Grunig; L. A. Grunig (Eds.). Public Relation Research Annual (Vol. 1, pp. 67-86), Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1989.
- PERUZZO, Cicilia. M. K. Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista. 2ª. ed. São Paulo, Summus, 1986.
- _____. Relações Públicas com a Comunidade: Uma agenda para o Século XXI. Artigo apresentado no GT de Relações Públicas do XXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Intercom, Rio de Janeiro, 1999.
- _____. Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania. 3ª. Ed. São Paulo, Vozes, 2004.
- _____. Da aparência à essência das Relações Públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista.(157-184).In: KUNSCH, M. K. K. (Org.). Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo, Saraiva, 2009.
- PUTNAM, R. D. Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- REIS, B. P. W. Capital Social e Confiança: Questões de teoria e método. Revista Sociologia Política, 21, p. 35-49, nov. 2003.
- RÜDIGER, Francisco. Relações públicas e pesquisa crítica em comunicação. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FOSSATTI, Nelson Costa (orgs.). Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 42-74.
- SANTOS, Boaventura de Souza e AVRITZER, Leonardo. Para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, B. S. (Org.). Democratizar a Democracia. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002
- SEIB e FITZPATRICK. Public Relations Ethics, Thomson, Belmont, SA, 2006.
- SHERER-WARREN, J. Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização. São Paulo, Hucitec, 1999.
- TILLY, Charles. Coerción, capital y los Estados europeos. Madri, Alianza, 1992.
- VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. C. P. Capital Social e suas implicações para o estudo das organizações. O&S, v. 13, no. 36, Janeiro/Março, 2006.

NOTAS

(1) Há uma abordagem dedicada ao capital social no final do artigo.

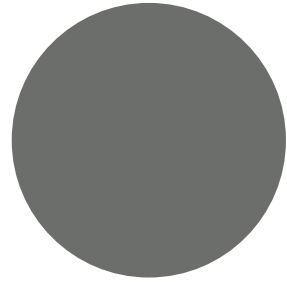
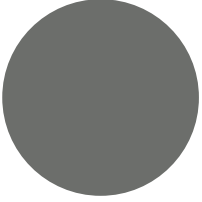
CURRICULUM VITAE

Dr.^a. Heloiza MATOS E NOBRE

Docente e Pesquisadora Senior do Programade pós graduação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Coordenadora do grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política- COMPOL. Tem ministrado disciplinas de Comunicação Pública e Comunicação Política, e orientado investigações de Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado para Jornalistas, Relações Públicas e Publicitários. Possui publicações no Brasil e internacionais.

Dr.^a Maria José da COSTA OLIVEIRA

Pós-doutora pelo PPGCom/Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Atuou como docente e coordenadora de cursos de comunicação em instituições de ensino superior. Presidiu a ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e Relações Públicas na gestão 2016-2018. É membro e vice-coordenadora do Compol - Grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política.É autora de livros e artigos.



El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización

The role of internal communication facing the challenges of digitalization

AUTORAS:

Susana Miquel-Segarra

<http://orcid.org/0000-0002-0337-7503>

Universitat Jaume I, Departamento de Ciencias de la Comunicación

Cristina Aced

<https://orcid.org/0000-0002-2732-5708>

Universitat Oberta de Catalunya
Facultad de Ciencias de la Información y la Comunicación

Resumen

La presente investigación analiza el papel que juega la comunicación interna ante el impacto creciente de la digitalización en las organizaciones.

El auge de las herramientas digitales y los medios sociales, y la posibilidad de tratar grandes volúmenes de datos (*big data*) han dado paso a la conocida como revolución 4.0. En este escenario cambiante, la comunicación interna resulta esencial para gestionar el cambio cultural que implica la transformación digital.

Esta investigación realiza una revisión sistemática de la literatura académica publicada durante el último lustro (entre 2012 y 2017) para tratar de definir cuáles son los aspectos claves que sitúan a la comunicación interna como un ámbito privilegiado para afrontar los cambios implícitos en esta revolución, y qué han de tener en cuenta los profesionales de la comunicación interna para adaptarse a este escenario.

Las investigaciones analizadas demuestran que los medios sociales no se han integrado

Abstract

This research analyzes the role internal communication plays when facing the growing impact of digitalization in organizations.

The rise of digital tools and social media and the possibility of dealing with large volumes of data (*big data*) have driven to industry 4.0. Within this changing environment, internal communication is essential to manage the cultural change that digital transformation implies.

This research carries out a systematic review of the academic literature published during the last five years (between 2012 and 2017) to define which are the key aspects that place the internal communication as a privileged field to face the implicit changes of this revolution, and how internal communication practitioners might adapt to this landscape.

The investigations under study show that social media have not been well integrated into the internal organizational communication system. They point out that it is necessary to deepen in the study of the effective use of

bien en el sistema de comunicación interna de las empresas y señalan que es necesario seguir profundizando en el estudio del uso eficaz de las redes sociales en la comunicación interna. Prácticamente ninguno de los estudios de la muestra hace referencia a los nuevos desafíos tecnológicos, como el Internet de las cosas y la *big data*.

Palabras clave: *social media*, comunicación interna, comunicación con los empleados, digitalización, innovación

social networks in internal communication. Practically none of the studies in the sample refers to new technological challenges, such as the Internet of things and big data.

Keywords: social media, internal communication, employee communication, digitalization, innovation

1. Introducción

Cada vez son más las empresas que integran el *big data* dentro de su estrategia global y comunicativa. Se estima que este negocio crecerá hasta un 24% en 2021 (Technavio, 2017). El 26% de los profesionales de la comunicación en Europa considera que el uso del big data es una de las cuestiones estratégicas más importantes para la gestión de la comunicación hasta 2020, aunque su implementación todavía es escasa en la actualidad, según datos del *European Communication Monitor 2017* (Zerfass et al., 2017).

Desde el punto de vista de los recursos humanos será fundamental gestionar de forma coherente la transformación cultural que supondrá trabajar en estos nuevos entornos tecnológicos, ya que implican un cambio laboral sin precedentes (Tena, 2017). En este contexto, la comunicación interna tiene un papel esencial para evitar la resistencia al cambio dentro de la organización, o como mínimo intentar reducirla (Elving, 2005).

Esta investigación pretende identificar los aspectos clave que sitúan a la comunicación interna como un ámbito privilegiado para afrontar los cambios implícitos de la digitalización y la revolución 4.0. Con este fin, se ha realizado una revisión de literatura científica que permite, además, definir qué aspectos han de tener en cuenta los profesionales de la comunicación interna para adaptarse a este escenario.

2. Contexto

La comunicación *online*, la comunicación interna y la gestión del cambio son las áreas de comunicación más importantes a corto plazo, según señala la quinta edición de "El estado de la comunicación en España" realizada por la Asociación de Directivos de Comunicación de España (Dircom, 2018). Según el mismo informe, usar el big data y los algoritmos para la comunicación es el tema estratégico de mayor relevancia actualmente para los directores de comunicación, y el impulso de la comunicación interna ocupa el 4º lugar en su lista de prioridades. También otros estudios, como el *European Communication Monitor* (Tench et al., 2017; Zerfass et al., 2018) y el *In Europe Communication* (Nelli, 2018) destacan que hacer frente a la evolución digital y a la web social, e integrar el big data en la comunicación son temas críticos para la gestión de la comunicación actualmente.

Especialmente en un contexto cambiante como el actual, donde las presiones económicas son cada vez mayores y el entorno es cada vez más complejo, la comunicación interna ha de ser flexible y adaptarse a las necesidades del negocio si quiere ser realmente efectiva (IC Kollektiv, 2017; Sedej & Justinek, 2013). La comunicación interna es vital para la implementación efectiva del cambio organizacional, pues puede ayudar a evitar o reducir la resistencia al cambio (Daly et al., 2003; Elving, 2005).

La comunicación interna efectiva es un aspecto esencial para el éxito de la organización, pues ayuda a los empleados a compartir información; establecer relaciones; generar significados, y construir la cultura y los valores organizacionales; así como a coordinarse para alcanzar unos objetivos (Berger, 2008). Además, también puede jugar un papel clave en el *engagement* de los empleados con la organización (Sievert & Scholz, 2017).

Por otra parte, la comunicación interna ha de ser capaz de incorporar las innovaciones tecnológicas para no quedar desfasada (Ingelmo et al., 2018).

Internet supuso una revolución en muchos ámbitos, también en el comunicativo. Si el 2.0 estuvo marcado por la conexión de personas; y el 3.0 por la interrelación de datos y la web semántica, el 4.0 se caracteriza por la autonomía de las cosas para conectarse a la red a través del *big data* y del *Internet of Things* (IoT) (Túñez et al., 2016).

Con el tiempo, las herramientas y tecnologías basadas en Internet se han vuelto más sofisticadas, interactivas, accesibles y especializadas (Gretzel, 2015; Zemaitaitiene et al., 2016). Este cambio se aceleró con la llegada de las redes sociales (Huang et al., 2013) y posteriormente con las redes sociales específicas para el entorno empresarial (Verheyden, 2017). Estas últimas reciben distintas nomenclaturas: *enterprise social software* (ESS), *enterprise social network*, *internal social media* o *empresa 2.0* son algunas de las más comunes (Verheyden, 2017).

Las nuevas tecnologías ofrecen grandes oportunidades para la comunicación interna, especialmente a la hora de informar y de crear comunidad (Elving, 2005; Friedl & Verčič, 2011). Pero pese a los beneficios que pueden aportar, la experiencia muestra que estas innovaciones no son fáciles de adoptar dentro de las organizaciones (Zemaitaitiene et al., 2016).

Probablemente una de las principales razones por la que muchas empresas dudan a la hora de introducir estas herramientas digitales en su entorno de trabajo (Sedej & Justinek, 2013) sean los riesgos que implica su uso, ya que cuando usan los medios sociales, los empleados dejan de ser anónimos, adquieren mayor visibilidad y es imposible controlar todo que se publica (Leonardi & Vaast, 2017; Walden, 2018).

Pero junto a estos desafíos surgen grandes oportunidades para la comunicación interna (Lipiainen, et al., 2014), que en un contexto de cambio constante adquiere cada vez un papel más significativo en las organizaciones (Abdullah & Antony, 2012).

El propósito de esta investigación es realizar una revisión sistemática de la bibliografía científica para entender por qué la comunicación interna se sitúa como un actor clave a la hora de ayudar a las organizaciones a afrontar los cambios implícitos de la digitalización.

De manera específica, la presente comunicación trata de responder las siguientes preguntas de investigación:

P 1: ¿Cuáles son las características de la comunicación interna identificadas en las investigaciones y que sitúan a la comunicación interna como un factor de relevancia en la gestión del cambio?

P 2: ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que se desarrolle una comunicación interna eficaz?

P 3: ¿Cuáles son las herramientas empleadas y analizadas en las investigaciones?

P 4: ¿Qué ventajas e inconvenientes del uso de las nuevas tecnologías y redes sociales se reflejan en las investigaciones?

3. Metodología

Con el propósito de alcanzar los objetivos señalados anteriormente se ha realizado un análisis de contenido de los apartados de "resultados" y "conclusiones" de los artículos obtenidos a partir de una revisión sistemática de la literatura científica.

El universo de estudio ha estado conformado por los artículos sometidos a revisión por pares y publicados en inglés o en español en revistas indexadas en las bases de datos *Web of Science Core Collection* y *Scopus* entre 2012 y 2017.

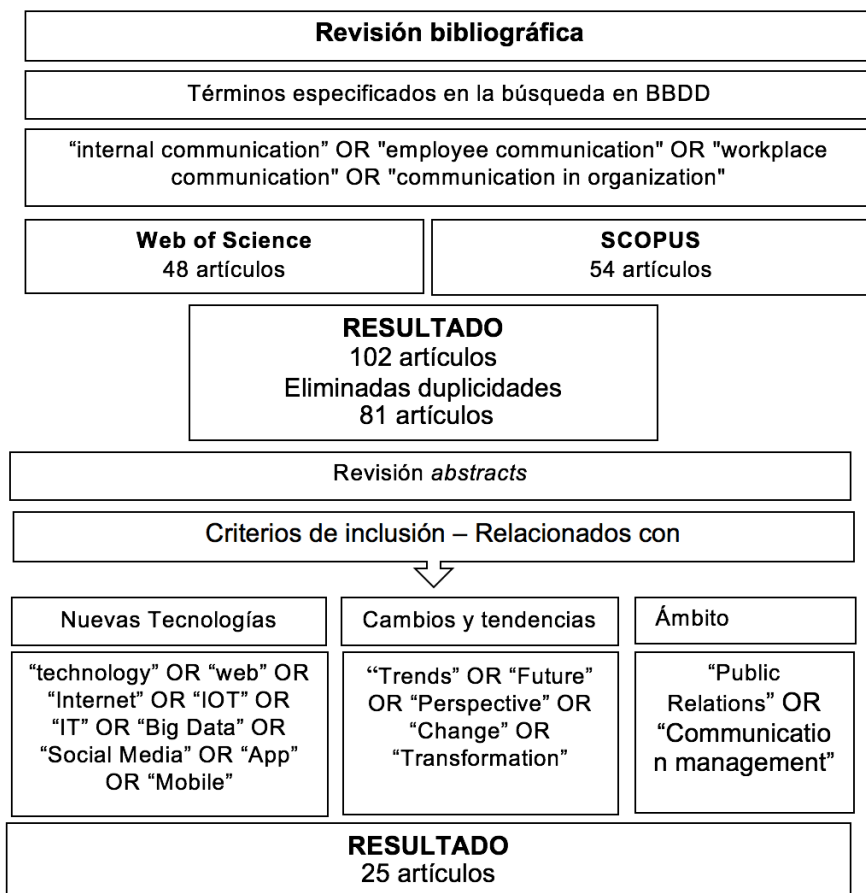
Web of Science Core Collection y *Scopus* han sido seleccionadas por ser las bases de mayor relevancia a nivel mundial, asegurando de este modo la calidad y el índice de impacto de los documentos analizados. Por otro lado, con la finalidad de acotar el ámbito de estudio y conseguir una aproximación más depurada se ha realizado la búsqueda en el área de las Ciencias Sociales.

El intervalo temporal ha sido escogido porque abarca el periodo más reciente en el que se están implantando las nuevas tecnologías en el ámbito de la comunicación interna. Inicialmente se han seleccionado todos los textos que se obtuvieron al introducir las palabras clave relacionadas con el ámbito de estudio ("internal communication" OR "employee communication" OR "workplace communication" OR "communication in organization").

De este modo, se han recuperado los artículos del área de las Ciencias Sociales en cuyo "título" apareciera la combinación de uno o varios de los términos escogidos. El hecho de realizar la búsqueda de los términos clave en el título garantiza que la temática central del artículo coincida con éstos y por lo tanto se reduzca el nivel de ruido.

Tal y como se recoge en la figura 1, la primera fase de selección dio como resultado una muestra de 102 artículos, que tras eliminar las duplicidades en las bases de datos se redujo a 81. A continuación, se examinaron los abstracts de la muestra tomando como criterios de inclusión la existencia en los mismos de determinados términos relacionados con las nuevas tecnologías, con los cambios y retos de futuro y con el ámbito profesional.

Finalmente, el análisis de contenido se ha realizado sobre los apartados de resultados y conclusiones de los 25 artículos seleccionados (ver listado en Anexo 1).



Fuente: Elaboración propia.

Con la información obtenida, las investigadoras examinaron individualmente los apartados de "resultados" y "conclusiones" de los artículos. Seguidamente realizaron un análisis cualitativo en profundidad para tratar de extraer manualmente de los textos aportaciones e información que permitiera dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

4. Resultados

Para analizar los resultados, trataremos de dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente:

P 1. Características de la comunicación interna identificadas como un factor de relevancia en la gestión del cambio.

Las investigaciones analizadas asumen la necesidad de que las empresas implanten el modelo de comunicación simétrica desarrollada por Grunig (1992). En este sentido, algunos estudios (Men & Staks, 2014; Walden et al., 2017) refuerzan las conclusiones de trabajos previos (Grunig

et al., 2002; Jo & Shim, 2005; Kim & Rhee, 2011) en los que se sugería que la comunicación interna simétrica se encuentra entre las estrategias de comunicación más efectivas para relacionarse con los empleados.

Los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por Men (2014 a) reflejan que la comunicación interna contribuye a la mejora de la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, se han identificado diversos estudios (Holá, 2012; Walden et al., 2017) en los que la buena comunicación interna se asocia positivamente con el compromiso laboral, y por el contrario, se apunta que la mala comunicación reduce el compromiso

Así mismo, Walden, Jung y Westerman (2017) refuerzan la idea de que teniendo en cuenta los posibles beneficios del empleado comprometido, se consigue un mayor rendimiento laboral (Downs & Adrian, 2004; Gruman & Saks, 2011; Schaufeli, et al., 2002), un aumento del volumen de negocios y de la implicación con la innovación (Jiménez-Castillo, 2016).

Por su parte Karanges et al. (2014) añaden un beneficio más: una mayor lealtad del cliente (Salanova, et al., 2005, Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017).

Este mismo estudio (Karanges et al., 2014) confirma que la comunicación interna, como previamente habían señalado Friedl y Vercic (2011), además de proporcionar información, tiene la función de crear un sentido de comunidad dentro de las organizaciones. Se refuerza la idea de que los empleados son embajadores corporativos y defensores de la marca que representan ante partes interesadas externas, es decir, clientes y accionistas (Omilion-Hodges & Baker, 2014; Men, 2014b; Karanges, et al., 2014; Jiménez-Castillo, 2016). Por lo tanto, satisfacer las relaciones empleado-organización no solo podría impulsar la productividad de los empleados sino también, como apuntaba Berger (2008), ayudar a crear una fuerza laboral crítica que cultive relaciones externas de calidad, proteja los activos invisibles de la organización, como la reputación e incluso coadyuve a la gestión del cambio.

P 2. Condiciones necesarias para que se desarrolle una comunicación interna eficaz.

La primera condición para desarrollar una comunicación interna eficaz es la implementación de un modelo de comunicación y escucha de doble sentido. Las investigaciones hacen hincapié en la disposición de una organización para escuchar y responder a las preocupaciones e intereses de los públicos. Por tanto, debe ser bidireccional por naturaleza, tener como objetivo la construcción de diálogos y promover el entendimiento mutuo entre la organización y sus empleados.

Otra condición latente en las investigaciones es la implicación de la gerencia y los altos cargos (Holá, 2012; Peña et al., 2015; Walden et al., 2017) como ya destacaron Ruck y Trainor (2012), pues es poco probable que la participación de los empleados mejore hasta que los directivos comiencen a creer en la importancia de la comunicación interna. Men (2014b) afirma que los esfuerzos de comunicación interna se ven afectados por la efectividad del manejo y el comportamiento de liderazgo. Los líderes son influyentes y, por lo tanto, deben estar habilitados y facultados para ser excelentes comunicadores. Otro estudio de la misma autora Men (2015) revela que, aunque los CEOs cada vez tienen mayor presencia en redes sociales, todavía son

pocos los que las usan para comunicarse con los empleados. Los que tienen una presencia fuerte en redes sociales tienen más probabilidades de ser percibidos como comunicadores sinceros, comprensivos y dispuestos a escuchar.

Sin embargo, pese a la importancia que las investigaciones le otorgan, la implicación de los gerentes es muy inusual (Holá, 2012). De manera general, las empresas prestan importancia a la comunicación externa pero subestiman la importancia de la comunicación interna (Holá, 2012; Omilion-Hodges & Baker, 2014)

La comprensión de los mensajes se plantea como indispensable para conseguir una buena relación. El propósito de los procesos de comunicación interna no es simplemente aumentar el flujo de información, sino también mejorar su comprensión (Men & Stacks, 2014; Men, 2014a; Ruck & Welch, 2012) que en el ámbito de las redes sociales llevaría implícita la usabilidad (Welch, 2012; Gottfried, et al., 2015).

De manera puntual, algunas investigaciones señalan que la información divulgada debe cumplir los requisitos de veracidad y de integridad. Men y Stacks (2014) corroboran el concepto de integridad sustancial (Rawlins, 2008), que se refiere a priorizar las necesidades del receptor, en lugar de las del remitente, y también hacen referencia a la transparencia como base sustentadora de una comunicación interna positiva.

Walden, Jung y Westerman (2017) de forma directa y otros autores de manera implícita (Men, 2014a y Macnamara & Zeffass, 2012) destacan la necesidad de elaborar programas estratégicos de comunicación con los empleados que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

En esta línea, las investigaciones advierten de la necesidad de analizar a los públicos y de adaptar las comunicaciones a sus necesidades. En este sentido, el trabajo llevado a cabo por Walden, Jung y Westerman, (2017) sobre un caso de estudio sobre los millenials concluye que las empresas deben tener en cuenta las expectativas de comunicación de este público y proporcionarles, tal y como demandan, una amplia retroalimentación sobre el desempeño laboral, brindarles apoyo y transmitirles que se aprecia su trabajo. Por su parte, Hall (2016) destaca la necesidad de que las empresas realicen prácticas de comunicación específicas para grupos no convencionales y contextos 'profesionales' únicos.

Por otra parte, las organizaciones deben usar el lenguaje adecuado para que la información pueda ser comprendida correctamente y conseguir así el objetivo que se pretende. En la investigación realizada por Hamidun, Che Pa, Chek Kassim y Ahmad Shukeri, (2017) se advierte que en ocasiones el lenguaje utilizado en el correo electrónico no se emplea con precisión, lo que puede hacer que los usuarios se sientan confundidos e incapaces de comprender el mensaje fácilmente. Estas situaciones pueden llegar a tener un impacto negativo en los usuarios.

Cuando se trata del uso de herramientas digitales, es importante trabajar en entorno habituales que resulten familiares para los usuarios de modo que el aprendizaje del nuevo entorno digital no genere rechazo o pérdida de tiempo (Gottfried, et al., 2015).

Por último, Meng y Berger (2012) y Holá (2012) destacan la importancia de medir el ROI de la comunicación interna yendo más allá del beneficio puramente económico y poniendo el foco en factores no financieros, como la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados.

P3. Herramientas empleadas

Las investigaciones de Men (2014a) destacan la eficacia de la comunicación personal y no mediada (como la comunicación cara a cara) por su capacidad de facilitar la comunicación simétrica dentro de la organización. La naturaleza bidireccional de los canales de comunicación interpersonal, que permiten la retroalimentación instantánea y la posibilidad de diálogo, como las reuniones de equipo, las sesiones grupales de resolución de problemas, y las sesiones informativas para supervisores, mejoran la gestión más que las comunicaciones mediadas (Grunig, 1992). En línea con estudios anteriores (White, et al., 2010), las investigaciones de Men (2014a) reiteran que la comunicación informal y personalizada fomenta la simetría de comunicación por encima de otros canales y genera un sentido de comunidad y pertenencia entre los empleados.

Los autores de los estudios analizados (King & Lee, 2016; Men 2014) señalan que, si bien los medios sociales tienen una capacidad limitada frente a la comunicación cara a cara, los nuevos canales digitales con funciones avanzadas (cámaras web, audio o video integrado, comentarios, la posibilidad de compartir y funciones de chat en línea) facilitan también la comunicación bidireccional de la organización. Las investigaciones coinciden mayoritariamente en que los nuevos canales propician las relaciones bidireccionales, la interacción y el diálogo, y por tanto fomentan el compromiso de los empleados.

A pesar de ello, el estudio llevado a cabo por Zhang y Venkatesh (2013) incide en la necesidad actual de que exista una complementariedad entre las herramientas online y offline, y así mismo, confirma la relación directa entre el adecuado uso de estos recursos y la satisfacción laboral.

Las investigaciones que han analizado las herramientas (Ruck & Welch, 2012; Macnamara & Zerfass, 2012) revelan que los principales medios sociales utilizados en el seno de las empresas son las redes sociales públicas (Facebook), sitios para compartir videos (YouTube), microblogs (Twitter) y sitios para compartir fotos (Instagram). En menor medida, utilizan wikis, podcasts y redes sociales privadas como Yammer, a pesar de su eficacia cuestionable (Verheyden, 2017).

A pesar de las diferencias reflejadas y ocasionadas principalmente por el país en el que se han desarrollado las investigaciones, la gran mayoría de estudios coincide en señalar que el desarrollo tecnológico está cambiando el panorama de la comunicación en general y de la comunicación interna en particular. Las investigaciones corroboran que el fácil acceso de las organizaciones a numerosas herramientas de comunicación (Facebook, Twitter, WhatsApp y YouTube) ha transformado la forma en que las empresas se comunican con los empleados y los canales que utilizan para hacerlo (Omilion-Hodges & Baker, 2014). Por otro lado, el uso de herramientas digitales facilita la recogida de datos de interés para la gestión y mejora de las relaciones con los públicos internos (Gottfried, et al., 2015).

En su estudio, Men (2014a) parte de la base que el aumento de canales que se produjo con la aparición de las redes sociales desdibujó los límites entre las jerarquías de comunicación y propició una mayor participación y el intercambio de opiniones, ideas y conocimiento. A partir de aquí, predice que las redes sociales y la tecnología colaborativa pueden facilitar la comunicación de una organización, aunque los datos de su estudio no confirman la efectividad de las redes sociales como canales para facilitar la comunicación simétrica interna.

Verheyden (2017), en su investigación *Social media and the promise of excellence in internal communication*, cita Yammer, Slack y la incorporación de un *feed social* de noticias en la página principal de la intranet como tres de las principales herramientas digitales de la Web 2.0 utilizadas para la interacción social dentro de la organización. Sin embargo, los resultados de una encuesta de satisfacción realizada entre los empleados de una organización (2015) mostraron que Yammer, la red social usada por la compañía, no era del agrado de los trabajadores (Verheyden, 2017).

Así pues, aunque los profesionales y académicos de las relaciones públicas han comenzado a reconocer las ventajas de las redes sociales en la creación de comunidad y la participación, las investigaciones analizadas demuestran que los nuevos medios no se han integrado bien en el sistema de comunicación interna de las empresas. A pesar de las reticencias manifiestas en los estudios, autores como Walden, Jung y Westerman (2017) apuestan porque las empresas confíen en las nuevas tecnologías, en las reuniones virtuales y en las redes sociales para fomentar el compromiso de los empleados.

Por su parte, Men (2014a) insiste en que se necesita una investigación continua para comprender mejor estas relaciones que a priori reúnen todas las características para fomentar la bidireccionalidad y el diálogo.

P 4. Ventajas e inconvenientes del uso de las nuevas tecnologías y redes sociales

Como se afirma en las investigaciones que han analizado la implantación de las nuevas tecnologías en la comunicación de las organizaciones, la aparición de nuevas herramientas tecnológicas, como las redes sociales, proporciona a las compañías numerosos medios innovadores para compartir información y dialogar o recibir feedback por parte de los públicos (Macnamara & Zerfass, 2012).

Chory, Vela y Avtgis (2016) afirman además que el correo electrónico, las redes sociales y otros tipos de herramientas online pueden mejorar la flexibilidad en el desempeño del trabajo, ampliar las oportunidades de networking, aumentar los beneficios, reducir costes y permitir la colaboración entre equipos de todo el mundo. Así mismo, Peña Acuña, del Henar Sánchez Cobarro y Fernández de Bobadilla, (2015) añaden que fomentan el conocimiento compartido, la cultura corporativa y las sinergias.

Además, los medios sociales tienen potencial para superar algunas de las limitaciones de los canales de comunicación interna usados hasta el momento, puesto que facilitan y promueven la comunicación bidireccional, especialmente si en la organización hay empleados con turnos rotativos, como en el sector hotelero (King & Lee, 2016).

Por el contrario, la principal desventaja que ven las empresas cuando utilizan las redes sociales

es la pérdida de control sobre los mensajes. Este problema fue citado como el principal obstáculo y riesgo en el uso de las redes sociales en la investigación llevada a cabo por Ruck y Welch (2012). La posibilidad de que los públicos externos, así como los propios empleados, comenten en línea, publiquen videos y fotografías o participen en debates públicos genera grandes preocupaciones entre los profesionales de las relaciones públicas.

Los especialistas en redes sociales entrevistados en las diferentes investigaciones que abordan el uso de las mismas coincidieron en que las redes sociales no se pueden controlar. Y no solo eso: mostraron unanimidad al asegurar que el control, o incluso la gestión altamente restrictiva, van en contra de la comunicación bidireccional que permiten las redes sociales.

Otros inconvenientes del uso de las herramientas tecnológicas recogidos en la investigación de Chory, Vela y Avtgis (2016) son los posibles fallos de seguridad, la distracción de los empleados y las demandas legales ocasionadas por la falta de privacidad. Para evitar tales consecuencias dañinas, muchas compañías monitorizan la comunicación de sus empleados en el lugar de trabajo, sin embargo, esta vigilancia puede topar con la resistencia de los empleados, que pueden sentir que se vulneran sus derechos de privacidad. Los resultados del mencionado estudio sugieren que los empleados que perciben menos privacidad en la comunicación en el lugar de trabajo tienden a ver las políticas de su organización como menos equitativas, confían menos en la alta dirección y demuestran menos compromiso con sus compañías.

5. Discusión y conclusiones

En primer lugar, la revisión de literatura muestra que existe un creciente interés en las organizaciones por la comunicación interna y su digitalización, aunque el uso de las redes sociales como herramienta de comunicación interna es todavía escasa.

Las investigaciones de la muestra analizan mayoritariamente las ventajas que conlleva la comunicación interna para las organizaciones y ayudan a reforzar investigaciones previas, pero en pocas ocasiones se ha analizado de manera expresa la efectividad de las nuevas tecnologías.

Las cualidades y características comunes que las investigaciones atribuyen a la comunicación interna, como satisfacción de los empleados, el compromiso laboral y la creación de sentido de comunidad, serán de gran relevancia para afrontar todos los cambios que la industria 4.0 requerirá. Sin embargo, ante el nuevo escenario que se caracteriza por la digitalización, encontramos todavía la preferencia de comunicación interpersonal y cara a cara por ser la más efectiva y demandada por parte de los empleados.

En este sentido, una de las principales ideas que se repiten respecto a los canales y herramientas de comunicación interna, para que esta sea adecuada, es la exigencia de bidireccionalidad y capacidad de diálogo, características que suelen atribuirse a la comunicación interpersonal pero también, y de manera natural, a las redes sociales. Aunque no hay que olvidar que las posibilidades tecnológicas por sí solas no determinan el comportamiento. Como ya advirtieron Kent y Taylor (1998: 324): "la tecnología en sí misma no puede crear ni destruir relaciones; más bien, es la forma en que se usa la tecnología que influye en las relaciones entre la organización y el público".

Aprovechar al máximo potencial bidireccional de las redes sociales requiere una planificación estratégica, como ya advertía Berger (2008), pero por el momento parece que el uso de las redes sociales para la comunicación organizacional es principalmente experimental y ad hoc. Queda mucho por mejorar en este sentido. Además, los resultados de algunas de las investigaciones analizadas muestran que las redes sociales no siempre son bien recibidas por parte de los empleados, así que también es conveniente trabajar la aceptación de estas herramientas para lograr que su implementación sea un éxito (Rogers, 2003; Zemaitaitiene et al., 2016).

Desde el punto de vista de la investigación académica existen importantes lagunas en el conocimiento de cómo las organizaciones están utilizando las redes sociales y cómo estos canales pueden y deben ser utilizados en el contexto de las relaciones públicas y la comunicación corporativa (Jiménez-Castillo, 2016; Verčič, Verčič, y Sriramesh, 2012). Es importante profundizar en el estudio de la efectividad del uso de las redes sociales en la comunicación interna y las posibles barreras que pueden haber impedido su penetración.

Cabe destacar que algunos trabajos de la muestra se limitaban a un estudio de caso o se basaban en una muestra muy limitada, por lo que los resultados no son representativos y no siempre es posible trasladar los hallazgos y las conclusiones a otros contextos.

En otros casos, se han analizado casos muy particulares y/o excepcionales (Asia, inmigración, sector hotelero). Aunque en estos casos también se puede cuestionar la representatividad de los resultados obtenidos, éstos pueden tener un carácter prospectivo para entender nuevos entornos como consecuencia de la globalidad y la necesidad de integrar diversidad de públicos en el seno de las organizaciones.

Sorprende que prácticamente ninguna de las investigaciones de la muestra haga referencia a los nuevos desafíos tecnológicos, como el Internet de las cosas y el big data. Dos temas que preocupan a los profesionales de la comunicación (Zerfass et al., 2017), pero que todavía no han sido debidamente estudiados en el ámbito académico, lo que abre la puerta a futuras investigaciones, sobre todo teniendo en cuenta que la comunicación interna tiene un papel clave en la gestión del cambio dentro de las organizaciones (Daly et al., 2003; Elving, 2005).

6. Referencias

- [1] Abdullah, Z., & Antony, C. A. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five star hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), 17–26. <http://doi.org/10.5539/ass.v8n2p17>
- [2] Berger, B. (2008). Employee/ organizational communications. *Institute for Public Relations*, 1–23. Retrieved from <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- [3] Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–162. <http://doi.org/https://doi.org/10.1108/13563280310487612>
- [4] Dircom. (2018). *Estado de la comunicación en España 2018*. Retrieved from <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9176-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018>
- [5] Downs, C. W., & Adrian, A. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York, NY: The Guilford Press.
- [6] Elving, W. J. L. (2005). *The role of communication in organisational change*.

- Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138. <http://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- [7] Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84–86. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>
- [8] Gretzel, A. (2015). Web 2.0 and Web 3.0. In J. A. Cantoni L. and Danowski (Ed.), *Communication and Technology* (pp. 180–190). Retrieved from https://books.google.lt/books?id=AhxpCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=one_page&q&f=false
- [9] Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- [10] Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531– 576). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [11] Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [12] Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information and Management*, 50(2–3), 112–124. <http://doi.org/10.1016/j.im.2012.11.003>
- [13] IC Kollektif. (2017). *Disrupting the Function of IC. A Global Perspective*. Canada: IC Kollektif. Retrieved from <https://www.ickollektif.com/ebook>
- [14] Ingelmo, M., Navarro, C., & Sanz, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405–422. <http://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>
- [15] Jo, S., & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277–280.
- [16] Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334.
- [17] Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243–268.
- [18] Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 150–188 1. <http://doi.org/10.2139/ssrn.942383>
- [19] Lipiainen, H., Karjaluo, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275–286. <http://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- [20] Nelli, R. P. (2018). In Europe Communication. Retrieved from http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf
- [21] Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2, 1–21.
- [22] Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- [23] Ruck, K., & Trainor, S. (2012). Developing internal communication practice that supports employee engagement. 1–25. Retrieved from: <http://www.pracademy.co.uk/wpcontent/uploads/2012/07/Developing-Internal-Communication-Practice-That-Supports-Employee-Engagement-July-2012.pdf>

- [24]Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- [25]Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- [26]Sedej, T., & Justinek, G. (2013). Social Media in Internal Communications: A View from Senior Management. *Advanced Series in Management*, 12, 83-95. [http://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012008](http://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012008)
- [27]Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894-903. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- [28]Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43 (5), pp. 885-893.
- [29]Technavio (2017). *Global Big Data Services Market 2017-2021*.
- [30]Tena, G. (coord.) (2017). *Internet of Things y su impacto en los Recursos Humanos y en el Marco Regulatorio de las Relaciones Laborales*.
- [31]Tench, R.; Verčič, D.; Zeffass, A.; Moreno, A.; & Verhoeven, P. (2017) *Communication Excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications*. London: Palgrave Macmillan.
- [32]Túñez, J. M., Costa, C., & Valarezo, K. P. (2016). El impacto del Internet de las Cosas (IoT) en la gestión de la comunicación organizacional. In VIII Congreso Internacional Latina de Comunicación Social.
- [33]Walden, J. (2018). Guiding the conversation: A study of PR practitioner expectations for nonnominated employees' social media use. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 423-437. <http://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- [34]Walker, R. H., Craig-Lees, M., Hecker, R., & Francis, H. (2002). Technology-enabled service delivery. *International Journal Of Service Industry Management*, 13(1), 91-106. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564230210421173>
- [35]Zemaitaitiene, G., Tiskute, A., & Tvaronavičienė, A. (2016). Enterprise social networking: Innovation difficult to adopt. *Economics and Sociology*, 9(2), 303-318. <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-2/21>
- [36]Zeffass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 Countries*. Brussels: Quadriga Media Berlin. Retrieved from <http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>
- [37]Zeffass, A., Moreno, Á., Ralph, T., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. Brussels. Retrieved from <http://www.zeffass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf>

Anexo 1. Listado de artículos analizados

1	Walden, J., Jung, E.H., & Westerman, C.Y.K. (2017) Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. <i>Journal of Public Relations Research</i> , 29 (2-3), 73-89.
2	Verheyden, M. (2017). Social media and the promise of excellence in internal communication. <i>Journal of Organizational Ethnography</i> , 6 (1), 11-25.
3	Hamidun, N., Che Pa, N.S., Chek Kassim, M.S.A., & Ahmad Shukeri, M.H. (2017). Workplace communication technology focusing on implementing accurate language in emails. <i>Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication</i> , 33 (4), 218-233.
4	Chory, R.M., Vela, L.E., & Avtgis, T.A. (2016). Organizational Surveillance of Computer-Mediated Workplace Communication: Employee Privacy Concerns and Responses. <i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i> , 28 (1), 23-43.
5	Hall, A. (2016). Exploring the workplace communication preferences of Millennials. <i>Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict</i> , 20 (Special Issue 1), 35-44.
6	Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2014). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. <i>Public Relations Review</i> , 41 (1), 129-131
7	Singh, V. (2014). "We are not phobic but selective": The older generation's attitude towards using technology in workplace communications. <i>Development and Learning in Organizations</i> , 28 (4), 18-20.
8	Men, L.R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. <i>Journal of Public Relations Research</i> , 26 (4), 301-324
9	Men, L.R. (2014a). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. <i>Management Communication Quarterly</i> , 28 (2), 264-284
10	Men, L.R. (2014b). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. <i>Journal of Public Relations Research</i> , 26 (3), 256-279.
11	Macnamara, J., & Zeffass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. <i>International Journal of Strategic Communication</i> , 6 (4), pp. 287-308
12	Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. <i>Public Relations Review</i> , 38 (2), 294-302.
13	Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. <i>Public Relations Review</i> , 38 (2), 246-254.
14	Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. <i>Mis Quarterly</i> , 37(3), 695-722.
15	Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Pérez, M. (2013). Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. <i>Information & Management</i> , 50(2-3), 76-86.
16	Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. <i>Public Relations Review</i> , 41(4), 461-471.
17	Peña Acuña, B., del Henar Sánchez Cobarro, P., & Fdez de Bobadilla, G. W. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. <i>Opción</i> , 31(3).

18	King, C., & Lee, H. (2016). Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees—the role of social media. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 28(12), 2675-2695.
29	Meng, J., & Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. <i>Journal of Communication Management</i> , 16(4), 332-354.
20	Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. <i>Public relations review</i> , 38(2), 223-230.
21	Gottfried, J., DeLancey, L., & Hardin, A. (2015). Talking to ourselves: Internal communication strategies for reference services. <i>Reference & User Services Quarterly</i> , 54(3), 37-43.
22	Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. <i>Business Horizons</i> , 57(3), 435-445.
23	Holá, J. (2012). Internal communication in the small and médium sized enterprises. <i>E+ M Ekonomie a Management/E+ M Economics & Management</i> , 2012(3).
24	Jiménez-Castillo, D. (2016). Beyond mere information transfer: The importance of a relational approach to market-related internal communication. <i>Journal of Public Relations Research</i> , 28(5-6), 268-281.
25	Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. <i>Public Relations Review</i> , 38(2), 255-261.

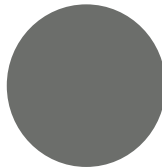
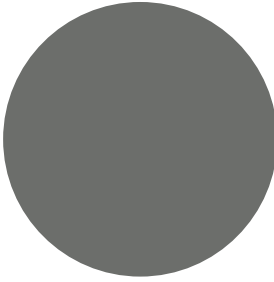
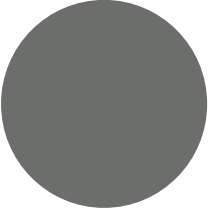
CURRICULUM VITAE

Susana Miquel Segarra

Licenciada en Ciencias de la Información, especialidad Publicidad y RRPP, por la Universidad CEU San Pablo (Universidad Politécnica Valencia) y Doctora cum Laude por la Universidad de Alicante con mención internacional (acreditado por la Glasgow Caledonian University). Actualmente es profesora ayudante doctora e investigadora en el grupo ENCOM, así como colaboradora con el grupo Periodismo, Comunicación y Poder de la Universitat Jaume I. Sus investigaciones se centran principalmente en el perfil de los profesionales de la comunicación corporativa y relaciones públicas, así como en el uso de las redes sociales y su capacidad dialógica, tanto a nivel organizacional como político.

Cristina Aced

Licenciada en Ciencias de la Información por la Universitat Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona y Doctora cum Laude por la Universitat Oberta de Catalunya. Actualmente es profesora colaboradora de la Universitat Oberta de Catalunya y profesora asociada de la Barcelona School of Management de la UPF. Sus investigaciones se centran en el potencial dialógico de los medios sociales, el uso de las redes sociales como herramienta de relaciones públicas y comunicación corporativa, la comunicación interna en el ámbito digital y el transmedia branding. Ha publicado diversos libros sobre comunicación digital y relaciones públicas.



Análisis del concepto de 'públicos' en las relaciones públicas

Analysis of the concept of 'publics' in public relations

AUTORES

Andrea Oliveira

<http://orcid.org/0000-0002-1370-6139>
Universitat de Girona

Paul Capriotti

<http://orcid.org/0000-0002-9398-5886>
Universitat Rovira i Virgili

Ileana Zeler

<https://orcid.org/0000-0002-5550-1000>
Universitat Rovira i Virgili

RESUMEN

Los vocablos "públicos", "el público", "opinión pública", "entorno" y "audiencia" son asiduamente utilizados en el campo de las relaciones públicas. No obstante, su uso indiscriminado ha llevado a una confusión conceptual entre los términos. El principal objetivo de este artículo es explorar todos estos vocablos en cuanto a su significado fundamental y analizar cuál es el predominante en el ámbito de estudio. A partir del planteamiento desarrollado, los resultados revelan que el término públicos es el más utilizado y más adecuado en el campo de las relaciones públicas para aludir al sujeto-receptor del proceso comunicativo.

Palabras Clave: Audiencia; Entorno; Opinión Pública; Públicos Relaciones Públicas; Sujeto-receptor

ABSTRACT

Terms like "publics", "the public", "public opinion", "environment" and "audience" are frequently used in the field of Public Relations when talking about the "receiver". However, their use in different ways has implied a conceptual mess when applying them. The main objective of this paper is to explore the key meaning of these expressions and to analyze which of them is the prevalent one in the public relations' field. The results obtained show that the term "publics" is the most used and the most appropriate one to refer to the receiver in the communication process in the Public Relations theory.

Keywords: Audience; Environment; Publics; Public Opinion; Public Relations; Receiver

1. Introducción

En el ámbito de las Relaciones Públicas, se identifica la existencia de una diversidad de términos utilizados para referirse a los sujetos receptores del proceso comunicativo. Esto puede deberse a diversas razones, entre ellas a su falta de concreción conceptual.

Al analizar las definiciones de relaciones públicas recogidas en manuales y artículos académicos de 112 autores del ámbito de las relaciones públicas, (se obtuvieron 145 definiciones), se observa que, aunque la mayoría de ellos utilizan en sus definiciones el término «los públicos» para referirse al objeto de estudio de las relaciones públicas, también emplean otros términos.

Se detecta que el 60% de los autores hace uso de la expresión «los públicos» para referirse al sujeto receptor de las relaciones públicas (87 casos). El 13,8% (20 casos) utiliza la expresión «interés público». Y el 5,5% emplea el término «entorno» (8 casos). En las definiciones de relaciones públicas analizadas, también aparecen las expresiones «el público», «opinión pública» y «audiencia», respectivamente, en un 9,7% (14 casos), 6,2% (9 casos) y 1,4% (2 casos) de autores. De este modo, se evidencia la existencia de una gran variedad de términos para hacer referencia al objeto de estudio de las relaciones públicas, aunque la mayoría de autores utilizan los términos «los públicos» para referirse a los sujetos receptores del proceso relacional.

Por último, cabe añadir que son pocas (3,4%) las definiciones de relaciones públicas en las que no se emplea ningún término que haga referencia al sujeto receptor en el proceso relacional (5 casos). Ferrer Muñoz, por ejemplo, afirma: «esto es lo que define las RR. PP., comunicar la existencia y las actividades de una empresa a través de unas determinadas actuaciones», (Ferrer Muñoz, 2000: 24). Este autor subraya que comunicar las actividades de la organización es el objeto principal de las relaciones públicas, sin referirse al sujeto receptor y sin establecer ninguna relación con la otra parte del proceso comunicativo.

Tras el análisis realizado, se puede observar que predomina el término «los públicos» para referirse al sujeto receptor como objeto de estudio de las relaciones públicas. Sin embargo, también se aprecia que, entre los autores, no existe consenso sobre cómo definir a los actores sociales con los cuales las organizaciones deben gestionar sus relaciones a través de la práctica de las relaciones públicas.

Por esta razón, se hace necesaria una reflexión y clarificación, a nivel conceptual básica de las expresiones “públicos”, “el público”, “opinión pública”, “entorno” y “audiencia”, no tanto en el aspecto etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido o significación esencial, para lograr su adecuada utilización en el campo de las Relaciones Públicas.

Tabla1. Términos que aluden al sujeto-receptor de las Relaciones Públicas.

	N	%
Los Públicos	87	60%
Interés Público	20	13,8%
El Público	14	9,7%
Opinión Pública	9	6,2%
Entorno	8	5,5%
Ningún término	5	3,4%
Audiencia	2	1,4
Total	145	100%

Elaboración propia

2. Criterio de valoración

Para analizar y clarificar dichos vocablos, se tomaron diferentes concepciones de los términos citados por diversos autores de distintos ámbitos de las relaciones públicas y se valoraron en función de un criterio básico que servirá para categorizar y posibilitar su examen. Dicho criterio se fundamenta en la premisa que identificar grupos o colectivos específicos por medio de la segmentación, resulta de gran utilidad para que los profesionales planifiquen y gestionen las relaciones de manera estratégica entre dichos colectivos y las organizaciones, ya que permite investigar y conocer a estos grupos de forma detallada (Grunig y Hunt, 1984; Harris, 1988; Broom y Dozier, 1990; Grunig y Repper, 1992; Bruning y Ledinghan, 1999; Xifra, 1999; Cutlip et al., 2001; Míguez González, 2006; Matilla, 2009).

3. El público

La idea contenida en el término "el público" se asocia al concepto de la población en general. La expresión «el público» implica la idea de una agrupación amplia y heterogénea de individuos, caracterizada por la ausencia de delimitación y por la falta de un criterio basado en percepciones, actitudes y comportamientos que identifique dicha agrupación. Price (1994:55) sostiene que el pensamiento de Allport (1937), en el cual el público se identifica con el pueblo en su totalidad, ha influido en las investigaciones del ámbito de la psicología social. En ese sentido, Míguez González (2010: 39) nos aclara que la noción de público como población en general se debe a la idea expuesta por Habermas (1962/1981) de que el público estaría formado por todos los ciudadanos de una nación.

Si se examina esta noción a partir del criterio de la identificación de colectivos mediante la segmentación para la gestión de la relación de la organización con grupos específicos resultaría inviable pensar en el público en general como objeto de la práctica y el estudio de las relaciones públicas. Por ello, la idea de "público en general" se torna impracticable en lo que respecta a su utilidad para la gestión estratégica de las relaciones públicas.

Algunos autores (Marston, 1963; Simon, 1986; Harris, 1988 y Cutlip et al., 2001) advierten de la importancia de aclarar que en el ámbito de las relaciones públicas la idea de «público en general» no existe. Simon (1986: 153), por ejemplo, argumenta que el público en general es un mito, ya que no hay un público, sino muchos públicos dentro del ámbito de las relaciones públicas. Y, concluye (Simon, 1986:153), que cada tema generaría una diversidad de públicos.

De este modo, se observa que el uso de la expresión “el público”, entendido como la población en su totalidad, no responde a la premisa de identificar por medio de la segmentación, diversos grupos; premisa útil para planificar la comunicación de forma estratégica. Sin embargo, Míguez González (2010:39), basándose en aportaciones hechas desde la sociología, que concibe el público como un «colectivo que comparte las mismas ideas o que surge en torno a un asunto», observa que no hay ningún impedimento para emplear el término «público», en singular, para aludir a «un» público en relaciones públicas, es decir, al fragmentar la población en general en una diversidad de públicos, cada uno de estos fragmentos podría ser considerado «un» público en el campo de las relaciones públicas.

4. Opinión pública

La «opinión pública» es una expresión cuyo concepto no está consensuado entre los teóricos que la estudian. Se puede definir desde varios enfoques(1): el filosófico, el político, el sociológico y el psicológico. La opinión pública se podría definir como la sumatoria de los puntos de vista de los individuos (Childs, 1939, cfr. Price, 1994: 14). Price destaca que, a principios del siglo XX la opinión pública, en general, se contemplaba como un producto social, no como una colección de opiniones públicas diversas. Asimismo, la opinión pública puede significar todo lo contrario, es decir, no un producto de la suma de las individualidades, sino un producto del debate colectivo que se desarrolla a partir de opiniones contradictorias (Blumer, 1953). Blumer (1953: 48) nos explica que, en ciertos momentos, la opinión de una minoría puede ejercer una influencia mucho mayor en la formación de la opinión colectiva que representa todo el público, a medida que se moviliza para actuar sobre un tema, de modo que no se basa necesariamente en un consenso. Por ello, como pone de manifiesto Price, en el proceso de formación de la opinión pública intervienen varios tipos de públicos distintos –público electorado, público atento, público activo–, según la implicación de los grupos en los asuntos públicos(2). Para Price, en la interacción entre los distintos públicos –cómo se forman y cambian con el tiempo– se encontraría la respuesta a la formación de la opinión pública.

En el ámbito de las relaciones públicas, Bernays (1923/1998) afirma que para que el profesional desarrolle su función de manera inteligente, es necesario comprender los orígenes, la formación y la psique de la opinión pública. Para Bernays (1923/1998: 74), la opinión pública sería «un agregado de opiniones individuales –bien uniformes o bien conflictivas– de hombres y mujeres que constituyen una sociedad o un grupo social».

A pesar de las críticas, la definición de opinión pública, entendida como la sumatoria de las opiniones individuales sobre determinado tema, suele aparecer en los libros de relaciones públicas (Cutlip et al., 2001; Seitel, 2002; Newsom et al., 2004; Wilcox et al., 2006).

Tal visión aproxima la opinión pública a la idea de la sociedad en general. Según parece, en la

disciplina, la idea de opinión pública se ha asociado más a la idea de "opinión del público" que a la de "fruto del debate colectivo".

Si pensamos en la opinión pública como opinión del pueblo en su totalidad (Habermas, 1962 y Ozouf, 1988, cfr. Prince; 1994: 22), se niega el principio de segmentación de la población para identificar múltiples colectivos dentro de la población global. Es decir, negarse el principio que permite designar el sujeto receptor de las relaciones públicas desde un enfoque útil y estratégico. Considerar la opinión pública como objeto de las relaciones públicas, sería lo mismo que considerar un "conjunto indeterminado de individuos de imposible identificación" (Matilla, 2009: 137).

Por consiguiente, en la opinión pública, entendida como totalidad de la población, se incluirían diversos grupos específicos con percepciones, opiniones, intereses, características y comportamientos distintos entre sí, esto es, los públicos con los que la organización se relaciona (Szalay, 1974:17). Szalay no menciona a la opinión pública, entendida como la sociedad en general, como el objeto de las relaciones públicas, sino a sectores de la opinión pública –los públicos– como grupos compuestos por individuos que tienen características similares entre sí y distintas de las de los demás grupos.

Para Capriotti (1999) la opinión pública puede ser uno más de los públicos entre los cuales las organizaciones deben establecer y mantener relaciones, (Capriotti, 1992: 41-43). El autor corrobora la idea de que la opinión pública sería fruto del debate colectivo, y surgiría en situaciones controvertidas, en relación a asuntos que conciernen a la esfera de lo público, es decir, cuando se plantean temas de importancia general para la sociedad. Y por ello, para Capriotti, la opinión pública se consideraría un público más de las relaciones públicas solamente en situaciones concretas, siempre y cuando la organización estuviera implicada en asuntos de controversia pública.

En conclusión, la opinión pública al entenderse como la sumatoria de las opiniones individuales de la población en general, no responde a la idea de segmentación de la población. Asimismo, como resultado del debate colectivo, la opinión pública –en la que participan diversos públicos– sería uno más de los públicos de la organización, pero solo si surgieran temas de discusión pública. Ninguna de las opciones permite al profesional de las relaciones públicas segmentar la población en general en diversos grupos con el fin de analizarlos, para facilitar que el profesional entable relaciones con ellos.

5. La audiencia

Aún hoy, algunos autores (Oliver, 2001:5), siguen empleando la palabra «audiencia» para referirse al objeto de las relaciones públicas. Míguez González (2010: 60) advierte que en el ámbito de las relaciones públicas algunos autores, como Bread (2001) y Dolphin (2000), utilizan los términos «audiencia» y «públicos» de manera indistinta, como sinónimos. En cambio, otros autores (Black, 1994; Newsom et al., 2004) afirman que, aunque ambos términos hagan referencia al receptor del proceso comunicativo, tienen connotaciones distintas. Para Black, (1994) y Newsom et al. (2004), una de las características básicas de la audiencia, que la hace diferir de los públicos, es su carácter pasivo, mientras que los públicos serían eminentemente activos. Sin embargo, como señalan otros autores más recientemente (Webster, 1998; Choo, 2006; Cas-

tillo, 2010), la audiencia no puede definirse como un grupo que acepta y responde pasivamente a los contenidos de los medios de comunicación.

Para Katz (1955; 1974, cfr. Webster, 1998: 197 y Choo 2006: 238)(3), la audiencia tiene un papel activo: una vez decide qué medio usará para recibir los mensajes, selecciona activa e intencionalmente los medios para satisfacer sus necesidades individuales. Asimismo, la audiencia puede manifestarse activamente a través de la lectura y la interpretación de los contenidos de los medios de comunicación, que desempeñan un papel dentro del entorno cultural y social en el que vive dicha audiencia (Webster, 1998 y Choo, 2006). De manera que, el criterio para diferenciar la audiencia de los públicos no puede ser su actividad o pasividad, porque pueden existir audiencias activas. Además, algunos autores del ámbito de las relaciones públicas, siguiendo el ejemplo de Grunig y Repper (1992), hablan de públicos pasivos o inactivos en el ámbito de las relaciones públicas(4).

Al eliminar el atributo activo/pasivo, la «audiencia» significaría un colectivo cuyos miembros son usuarios de un determinado medio de comunicación (Webster, 1998; Hallahan, 2000; Smith, 2005; Choo, 2006). Webster afirma que tradicionalmente la audiencia suele definirse como un agregado de personas dispersas espacialmente y expuestas a los medios de comunicación. Igualmente, McQuail (1997, cfr. Webster, 1998: 190) amplía este concepto y observa que: «It is a term that is understood by media practitioners and theorists [...] and it has entered into everyday usage, recognized by media users as an unambiguous description of themselves». De hecho, para Webster sería complejo concebir los estudios de los medios de comunicación sin la presencia de la audiencia.

El término audiencia, por lo tanto, está vinculado al ámbito de la comunicación de masas, más en concreto al del periodismo que al de las relaciones públicas. Sin embargo, no podemos olvidar que, en sus inicios, las relaciones públicas estaban muy vinculadas a la práctica periodística, como se puede observar en el modelo de información pública (Grunig y Hunt, 1984). No obstante, en la actualidad, aunque las relaciones públicas también contemplan prácticas del modelo de información pública, la evolución de la disciplina se decanta más hacia la gestión de las relaciones con los públicos, que hacia la mera transmisión de mensajes a un receptor a través de los medios de comunicación. Por ello, Míguez González (2006) sostiene que es un error llamar audiencias de un mensaje de la organización a los públicos. Por lo tanto, pensar en los grupos con los cuales la organización se relaciona como un sinónimo de audiencia sería circunscribir la percepción de estos colectivos específicos al ámbito de los contenidos de los medios.

Dicha forma de entender a los grupos con los que las organizaciones se relacionan, limitaría la posibilidad de que los profesionales de las relaciones públicas identificaran y conocieran en profundidad otras características de los colectivos con los cuales se comunica la organización para el cultivo de relaciones. Es decir, tal delimitación no garantiza que las relaciones públicas sirvan para comunicarse con los públicos.

6. El interés público

Algunas definiciones de relaciones públicas la vinculan con acciones que toman en consideración tanto a la organización como al interés del público (Cameron et al., 2008).

Para algunos autores (Simon, 1984), el interés público estaría relacionado con los intereses de la organización y de los públicos con los cuales la organización se relaciona. En consecuencia, el interés público estaría relacionado tanto con el interés de la organización, como con el de sus públicos en plural.

No obstante, para otros autores (Wilcox et al., 2006: 6; Andrade, 2005), la expresión «interés público» significa que las actividades de las relaciones públicas deberían beneficiar tanto a la organización como al público (en general), es decir, que debería existir un equilibrio y un alineamiento entre los intereses de la organización y los intereses y las preocupaciones del público. Aquí los autores hacen referencia al interés público como al interés de la sociedad en general.

Andrade (2005: 16) afirma que Bernays (1961) y Childs (1964) definen el interés público como aquello que la opinión pública cree que lo es, siendo opinión pública la sumatoria de las opiniones individuales, independientemente del grado de concordancia o uniformidad. Míguez González (2006:37) recalca que la idea de buena voluntad e interés público en las relaciones públicas fue formulada por Bernays, tras la Segunda Guerra Mundial, momento en que el concepto de propaganda pasó a tener una connotación negativa. Desde esta perspectiva, las organizaciones más que orientar sus actividades a las relaciones con los medios, deben buscar prácticas enfocadas al interés público para ganarse la buena voluntad del público.

Ante lo expuesto, tanto si la expresión «interés público» se asocia al concepto de opinión pública, como si se relaciona con la idea de bienestar social o interés del pueblo, está más vinculada a la idea de sociedad en general o público en general (excepto Simon, 1984), que a la noción de diversos grupos, identificados a partir de una segmentación, que pueden afectar a las actividades organizacionales. En consecuencia, tampoco se podría hacer uso de «interés público» como expresión para aludir al objeto de estudio de las relaciones públicas, ya que dicha expresión, al estar vinculada a la idea de la población en su totalidad o de la opinión pública –sumatoria de opiniones. La expresión se refiere a un conglomerado de personas de difícil identificación, un elemento de poca utilidad en el campo de las relaciones públicas, debido a la falta de una segmentación que identifique a los diversos grupos dentro de la población en general.

7. Entorno

Algunos autores (Long y Hazelton, 1987; Ferrer i Fons, 1993; Black, 1994) usan el término «entorno» para referirse al objeto de estudio de las relaciones públicas.

Long y Hazelton (1987: 8-9) conciben el entorno como un macrosistema compuesto de variables sociales, económicas, jurídico-políticas, competitivas y tecnológicas(5). Matilla define el entorno como aquellos elementos de la realidad externa de una organización, con los cuales la organización interactúa, ya sea de forma deliberada, casual o inevitable, y que pueden poseer componentes de tipo económico, político, ecológico, tecnológico, etc.

Por otro lado, Capriotti (2009: 161) asume la definición de Robbins (1987), que define el entorno como «las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control».

El común denominador de todas estas nociones de «entorno» es la idea de aspectos, fuerzas de ámbito exterior a la organización que tienen capacidad para influir en sus negocios.

De esa forma, el término «entorno» en cuanto concepto, está vinculado a la noción de fuerzas, condiciones o elementos múltiples y generales que pueden afectar a la organización en sus negocios, y no al concepto de segmentación de la población total en varios grupos distintos entre sí. Por eso, Xifra (2003: 21-22) critica el aspecto excluyente del sujeto receptor en las definiciones de relaciones públicas que emplean el «entorno» como objeto del estudio y práctica de la disciplina.

De cualquier modo, cabe aclarar que la mejor manera de entender el comportamiento de los públicos y su relación con las organización es mediante la contextualización de dicho comportamiento. Así, tal como señalan algunos autores (Grunig y Repper, 1992; Dozier, et al., 1995; Grunig, et al., 2002; Dougall, 2005; Capriotti, 2009; Matilla, 2009), el análisis del entorno que realizan los profesionales de las relaciones públicas, tiene como objetivo recopilar información del modo en que las transformaciones del entorno influyen en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

8. Públicos

De acuerdo con los datos hallados en la investigación, el término «públicos» es la forma más utilizada por los autores analizados para referirse a los diversos grupos con los cuales se relaciona una organización. La idea de públicos en el ámbito de las relaciones públicas sugiere que, dentro de la población en general, existen múltiples grupos que se comunican de manera distinta con las organizaciones. Seitel (2002: 15) afirma que los profesionales de las relaciones públicas deberían comunicarse con «muchos públicos distintos [...] ya que cada público tiene distintas necesidades, precisando, de este modo, distintos tipos de comunicación para cada uno».

Esa noción contenida en el término públicos es coherente con el criterio de valoración en el presente estudio que es la de identificar grupos o colectivos específicos por medio de la segmentación, dado que es un proceso útil para gestionar estratégicamente la relación entre dichos colectivos y las organizaciones. Míguez González (2010) destaca que esa noción de públicos ha evolucionado con el tiempo. A continuación, se expondrá esas maneras de concebirlos.

Una de las primeras formulaciones de públicos la vincula a la idea de grupos de personas que la organización contempla o valora como colectivo, al cual se deben dirigir los programas de relaciones públicas que implementa la organización. Para que existan los públicos es necesario que la organización los valore como tal. Algunos autores (Lesly, 1969; Jefkins, 1982; Norris, 1984; Black, 1994; Harrison, 1995) siguen manteniendo esta concepción de públicos como grupos de personas con los que la organización se comunica. La condición necesaria para que un grupo de personas constituyan un público de la organización es que ésta los considere como tal para la implementación del programa de relaciones públicas

Otros autores (Stephenson, 1971; Lloyd y Lloyd, 1986; Seitel, 2002) se centran en la idea de que los miembros que configuran los públicos tienen características en común. Según esta orien-

tación, los públicos serían unos grupos cuyos miembros comparten algún tipo de similitudes entre sí. Para Marston(1963); Stephenson (1971); Lloyd y Lloyd (1986), el interés o la preocupación común respecto a un tema sería el nexo aglutinador entre los individuos que componen el grupo, denominado público en el campo de las relaciones públicas. Seitel (2002) concibe los públicos como grupos de personas con un interés en una organización. Para Seitel, que el interés de un grupo de personas converja en la organización les convierte en un público en el ámbito de las relaciones públicas.

Por otra parte, algunos autores (Urzaiz, 1971; Szalay, 1974 Nielander, 1980; Ross, 1984; Newson et al., 2004) amplían la noción anterior y conciben los públicos como grupos de personas o una organización que, además de compartir un interés y una preocupación en común, tienen la facultad de influir en las actividades o los objetivos de otra organización. Este grupo de personas que comparten intereses o preocupaciones merece la atención de la organización porque tiene la capacidad de influir positiva o negativamente en las actividades de la misma.

Estos dos elementos empleados para definir un público en la disciplina, es decir, la capacidad de influir en las actividades o los objetivos de la organización, y que su composición esté vinculada a los intereses compartidos por los miembros del grupo hacia la organización, continúan apareciendo en las definiciones actuales de público de las relaciones públicas Míguez González (2010:47).

Una forma distinta de entender a los públicos es concebirlos como colectivos situacionales (Grunig y Hunt, 1984). Para los autores (1984) cada situación generaría unos públicos distintos. El hecho de detectar un problema, la interacción entre las personas que lo detectan y el comportamiento unitario de las mismas ante el problema son las premisas que utilizan Grunig y Hunt (1984) en su definición de público. El elemento definitorio será la manera similar en que se comportan los individuos tras la detección de un problema como consecuencia de las acciones de la organización.

Finalmente, se identifican autores (Newsom et al., 2004; Hallahan, 2000; Capriotti, 2009) que lo conceptualizan el conjunto de personas con las que una entidad mantiene una relación. Capriotti (2009) puntualiza que la interacción es el proceso básico en el cual se establece la relación entre la organización y sus públicos. Para este autor, los individuos interactúan con las organizaciones mediante funciones económicas y funciones de medio social. Los públicos se forman a partir de la relación entre los individuos y la organización como sujeto social. Según Capriotti, esta interacción se define mediante la identificación de lo que él denomina estatus de públicos (la posición que las personas ocupan en relación a la organización) y el rol de público (el conjunto de obligaciones y expectativas que una persona posee por el hecho de ocupar determinada posición). Para Capriotti, por tanto, la idea de públicos se asocia a la de posición compartida por un conjunto de personas (por ejemplo, la posición de accionista) con relación a la organización, que tienen obligaciones y expectativas respecto a ella.

9. Consideraciones Finales

Ese artículo fue planteado para ampliar la discusión en la forma de entender y concebir a los colectivos específicos con los cuales las organizaciones se relacionan y, así, contribuir a un mayor conocimiento de la gestión estratégica de la comunicación de las organizaciones con estos grupos concretos en el ámbito de las relaciones públicas.

En este estudio se ha detectado una variedad terminológica para aludir al "sujeto-receptor" en el campo de las relaciones públicas. No obstante, el vocablo "públicos" es el que predomina en las definiciones de las relaciones públicas para referirse a uno de sus objetos de estudio. Asimismo, la visión predominante y más trabajada es considerar a los públicos como grupos específicos identificados por la organización a partir de un proceso de segmentación de la población.

Esa manera de concebir al sujeto receptor, a nuestro entender, permite un enfoque más estratégico de la planificación en las relaciones públicas. Identificar colectivos cuyos miembros tienen la misma percepción y actúan de forma similar como públicos, posibilita que la organización, por medio de las relaciones públicas, se relacione y se comunique de manera personalizada y estratégica con ellos.

Los demás términos identificados en las definiciones de relaciones públicas, aluden a diferentes objetos de estudio: la población general (el público, opinión pública e interés público), al uso que las personas hacen de los medios de comunicación (audiencia) o aspectos externos a las personas(entorno).

Por eso, consideramos la expresión "públicos" la más adecuada para referirse a los grupos específicos con los cuales las organizaciones se relacionan. Cabe destacar que esa concepción de públicos como colectivos que se relacionan con la organización ha experimentado una evolución, y se ha ido agregando matices. En estos distintos enfoques del concepto de públicos en las relaciones públicas, se les considera, de forma prevalente, como personas o grupos que la organización debe identificar, ya sea por poseer un interés o una preocupación en común o por tener la capacidad de influir en los objetivos de la organización. Asimismo, las concepciones de públicos como colectivo situacional o como grupos sociales y específicos que se relacionan con la organización entrañan la necesidad del establecimiento del diálogo entre las dos partes.

Por otro lado, nos parece pertinente añadir lo que Broom et al. (1997) destacan, que los públicos se relacionan con las organizaciones cuando poseen percepciones y expectativas sobre ésta, o cuando existe una necesidad voluntaria y legal de interacción con la organización. Algunas de las formas de definir los públicos en el ámbito de estudio comentadas anteriormente (públicos como colectivo con capacidad de influir en los objetivos de la organización y públicos como colectivo cuyos miembros poseen características en común) engloban esta ampliación del enfoque, al establecer los antecedentes de la relación organización-público.

Finalmente, cabe remarcar que la concepción de públicos como grupos que se relacionan con la organización entraña la necesidad de identificarlos en el proceso de planificación estratégica de las relaciones públicas, puesto que se considera un aspecto clave en el proceso de toma de decisiones de la estrategia comunicativa que se pone en práctica para gestionar la relación entre las organizaciones y sus públicos.

10. Referencias Bibliográficas

- [1] Andrade, C. T. (2005). *Psicosociologia das Relações Públicas*. São Paulo: Edições Loyola.
- [2] Aronoff, C. E. y Baskin, O. W. (1983). *Public Relations: The profession and the practice*: West Publishing.
- [3] Baines, P., Egan, J. y Jefkins, F. (2005). *Public Relations: Contemporary issues and techniques*. Oxford.: Elsevier Butterworth- Heinemann.
- [4] Barquero, J. D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas. De los orígenes históricos al nuevo enfoque de la Planificación Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- [5] Barquero, J. D. (2008). *Relaciones Públicas*. Palma de Mallorca: Furtangen.
- [6] Bernays, E. L. (1955). *The engineering of consent*. Norman: University of Oklahoma Press.
- [7] Bernays, E. L. (1988). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000 [Original: *Crystallizing public opinion*, Nueva York: Boni and Liveright Publishers, 1923].
- [8] Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión* (2 ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- [9] Blumer, H. (1953). "The mass, the public and public opinion". En B. Berelson y M. Janovitz (Eds.), *Reader in public opinion and communications* (pp. 43-49). Glencoe: The Free Press of Glencoe[original de 1939].
- [10] Broom, G. M., Casey, S. y Ritchey, J. (1997). "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships" *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83-98.
- [11] Broom, G. M., Casey, S., y Ritchey, J. (2000). "Concept and theory of organization-public relationships". 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* (pp. 3-22). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum
- [12] Broom, G. M. y Dozier, D. M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to program Management*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- [13] Bruning, S. D. y Ledingham, J. A. (1999). "Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale" *Public Relations Review*, 25(2), 157-170.
- [14] Bruning, S. D. y Ledingham, J. A. (2000). "Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction" *PublicRelations Review*, 26(1), 85-95.
- [15] Burning, S. D., Dials, M. y Shirka, A. (2008). "Using dialogue to build organization-public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes". *Public Relations Review*, 34(1), 25-31.
- [16] Cameron, G. T., Wilcox, D. L., Reber, B. R. y Shin, J. (2008). *Public Relations Today: managing competition and conflict*. Boston: Pearson.
- [17] Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- [18] Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa. Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- [19] Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Disponible en: <http://antoniocastillo.moonfruit.com/>
- [20] Choo, G. (2006). "Audiences, Stakeholders, Publics". En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 234-248). Londres: Prentice Hall.
- [21] Curtin, P. A. y Gaither, T. K. (2007). *International Public Relations: Negotiating, Culture, Identity, and Power*. California: Sage Publications.
- [22] Cutlip, S. y Center, A. H. (1978). *Effective Public Relations* (5 ed.). Nueva Jersey: Prentice-Hall.

- [23] Cutlip, S., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces* (8 ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- [24] Davis, A. (2004). *Mastering Public Relations*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- [25] Elias, J. (1990). *Modelos sobre Relaciones Públicas: Antes del Magamarketing*. Barcelona: Vicens-Vives.
- [26] Fernández Soto, A. B. (2005). *Manual de programación y técnicas de relaciones públicas*. Vigo: Universidad de Vigo.
- [27] Ferrer i Fons, A. (1993). *Relaciones Públicas, empresa y sociedad* (2 ed.). Girona: Escola Superior de Relacions Públiques.
- [28] Ferrer Muñoz, J. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Barcelona: Cuadernos de Comunicación.
- [29] Finn, D. (1960). *La Empresa y las Relaciones Públicas*. Barcelona: Sagitario.
- [30] França, F. (2004). *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis.
- [31] Grunig, J. E. (1989). "Publics, audiences and markets segments: segmentation principles for campaigns" En C. T. Salmon (Ed.), *Information Campaigns: balancing social values and social change* (pp. 199-228). California: Sage Publications.
- [32] Grunig, J. E. (1990). "Theory and Practice of Interactive Media Relations" *Public Relations Quarterly*, 35(3), 18-23.
- [33] Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. California: Thomson.
- [34] Grunig, J. E. y Repper, F. C. (1992). *Strategic Management, Publics and Issues*. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117-157). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- [35] Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations : a study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [36] Habermas, J. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: Gustavo Gili [original de 1962].
- [37] Hallahan, K. (2000). "Inactive Publics: The forgotten publics in public relations" *Public Relations Review*, 26(4), 499-515.
- [38] Harlow, R. (1976). "Building a public relations definition" *Public Relations Review*, 2(4), 34-42.
- [39] Harlow, R. (1977). "Public relations definitions through the years" *Public Relation Review*, 3(1), 49-63.
- [40] Harrison, S. (1995). *Public Relations: an introduction*. Londres: Routledge.
- [41] Harrison, S. (2002). *Relaciones Públicas: una introducción*. Madrid: Thompson.
- [42] Hunt, T. y Grunig, J. E. (1994). *Public relations techniques*. Fort Worth ; Londres: Harcourt Brace College Publishers.
- [43] Jefkins, F. (1982). *Relaciones Públicas*. Madrid: EDAF.
- [44] Jefkins, F. (1989). *Public relations techniques*. Oxford: Heinemann.
- [45] Kitchen, P. J. (1997). "The evolution of public relations: principles and practice" En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: Principles and Practice* (pp. 22-42). Londres: Thomson.
- [46] Kruckeberg, D., y Starck, k. (1988) *Public relations and community: A reconstructed theory* [Relaciones públicas y comunidad: Una teoría reconstruida]. New York: Praeger.
- [47] Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (3 ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- [48] Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*

- (Edição ampliada ed.). São Paulo: Summus.
- [49] Lacasa y Blay, A. S. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- [50] Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (1998). "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization- Public Relationship". *Public Relation Review*, 24(1), 55-65.
- [51] Ledingham, J. A. y 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* (pp. xi-xvii). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- [52] Lloyd, H., & Lloyd, P. (1986). *Relaciones Públicas*. Madrid: Pirámide.
- [53] Long, L. V., y Hazelton, V. (1987). "Public Relations: a theoretical and practical response". *Public Relations Review*, 13(2), 3-13.
- [54] Marconi, J. (2004). *Public Relations: The Complete Guide*. Nueva York: Thomson.
- [55] Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- [56] Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- [57] Monzón, C. (1996). *Opinión pública, comunicación y política: la formación del espacio público*. Madrid: Tecnos.
- [58] Moore, H. F. y Canfield, B. R. (1982). *Relaciones Públicas: principios, casos y problemas*. México: Editorial Continental.
- [59] Moss, D. y Warnaby, G. (1997). "A strategic perspective for public relations". En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: principles and practice* (pp. 43-72). Londres: Thomson.
- [60] Míguez González, M. I. (2006). *Los Públicos en las Relaciones Públicas: Estudio recopilatorio y crítico sobre las principales aportaciones a la investigación de los públicos en las relaciones públicas*. Universidad de Vigo, Pontevedra.
- [61] Míguez González, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- [62] Newsom, D., Turk, J. V. y Kruckeberg, D. (2004). *This is PR: the realities of public relations*. Belmont: Thomson.
- [63] Nielander, W. A. (1980). *Práctica de las relaciones públicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- [64] Nolte, L. W. (1979). *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines. Concepts and Integrations* (2 ed.). Nueva York: Pergamon.
- [65] Oliver, S. (2001). *Public Relations Strategy*. Londres: Kogan Page.
- [66] Oxley, H. (1989). *The principles of public relations*. Londres: Kogan Page.
- [67] Peake, J. (1980). *Public Relations in Business*. Nueva York: Harper y Row.
- [68] Price, V. (1994). *La Opinión Pública: Esfera Pública y Comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- [69] Real Academia Española. (2012). (22 ed.)
- [70] Robinson, E.J. (1981). *Comunicación y relaciones públicas*. México: Continental.
- [71] Rojas, J. L. (2006). *Gestión de las relaciones públicas: antecedentes, conceptos y casos*. Santo Domingo: Búho.
- [72] Rojas Orduña, O. I. (2005). *Relaciones Públicas: la eficiencia de la influencia*. Madrid: ESIC.
- [73] Ross, R. D. (1984). *The Management of Public Relations*. Florida: Robert E. Krieger Publishing.
- [74] Seitel, F. P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall.
- [75] Simon, R. (1984). *Public relations: concepts and practices* (3 ed.). Nueva York: Macmillan Publishing.

- [76] Simon, R. (1986). *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- [77] Smith, R. D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations* (2 ed.). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- [78] Solano Fleta, L. (1995). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid: Síntesis.
- [79] Soleto Enriquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- [80] Sriramesh, K. (2009). "Introduction". En K. Sriramesh & D. Vercic (Eds.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice* (2 ed., pp. xxxiii-xl). Nueva York: Routledge.
- [81] Stacks, D. W. (2002). *Primer of Public Relations Research*. Nueva York: The Guilford Press.
- [82] Starck, K., y Kruckeberg, D. (2001). "Public relations and community: a reconstructed theory revisited". En R. Heath y G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 51-59). California: Sage Publications.
- [83] Szalay, J. R. (1974). *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- [84] Urzaiz, J. (1971). *Teoría y técnica de las relaciones públicas*. Madrid: San Martin.
- [85] Varey, R. (1997). "Public Relations: the external publics context". En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: principles and practice* (pp. 89-108). Londres: Thomson.
- [86] Warnaby, G. y Moss, D. (1997). "The role of public relations in organisations". En P. J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: principles and practice* (pp. 6-21). Londres: Thomson.
- [87] Watson, T. y Noble, P. (2005). *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. Londres: Kogan Page.
- [88] Webster, J. G. (1998). The audience. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 42(2), 190-207.
- [89] Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. y Agree, W. K. (2006). *Public Relations: strategies and tactics*. Boston: Pearson.
- [90] Wragg, D. W. (1992). *The public relations handbook*. Oxford: Blackwell.
- [91] Xifra, J. (1999). *Les relacions públiques, ciència del diàleg*. Girona: Universitat de Girona.
- [92] Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill.

NOTAS

- (1) Para ampliar esta información, véase Blumer (1953); Price (1994) y Monzón (1996).
- (2) Si se desea revisar las aportaciones sobre las diversas tipologías de públicos en la formación de la opinión pública, véase Price (1994).
- (3) Para ampliar información sobre la audiencia, véase Webster (1998) y Choo (2006)
- (4) Para ampliar información, véase Grunig y Hunt (1984) y Hallahan (2000).
- (5) Para ampliar información sobre las variables del entorno, véase (Long y Hazelton, 1987).

CURRICULUM VITAE

Andrea Oliveira

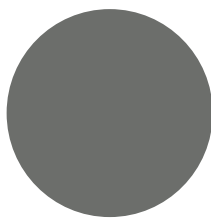
Andrea Oliveira es Doctora en Comunicación por la Universidad Rovira i Virgili (URV), máster en Dirección de Comunicación por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) y postgraduada en Gestión de la Comunicación de Vulnerabilidad, Riesgo y Crisis por la Facultad de Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramón Llull (URL). Imparte docencia sobre estrategias de comunicación en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Gerona (UdG); en el de la Facultad de Comunicación de la Universidad Rovira i Virgili (URV); en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y en la Escuela de Administración de Empresas (EAE). Ha publicado varios artículos en revistas académicas. Sus principales líneas de investigación se centran en "Los públicos en las relaciones públicas"; y "Comunicación Estratégica"; "Relaciones Públicas"; Comunicación en situaciones de Crisis" y "Comunicación y Salud".

Paul Capriotti

Doctor en ciencias de la comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), es profesor de relaciones públicas y comunicación corporativa de la Universitat Rovira i Virgili (URV) y profesor invitado en universidades españolas y latinoamericanas. Autor de varios libros, entre ellos Branding corporativo (2009), y de diversos artículos en revistas de prestigio a nivel internacional. También es director de Bidireccional, consultora de estrategia de comunicación y reputación mediática

Ileana Zeler

Doctora en Comunicación por la Universitat Rovira i Virgili. Docente investigadora en Comunicación y Relaciones Públicas en la Universitat Rovira i Virgili. Su investigación se centra en la comunicación organizacional, relaciones públicas y social media



Comunicación política y los *think tanks*. Estrategias de comunicación en las redes sociales

Political communication of *think tanks*. Strategic communication in social networks.

Autores:

Emilia Smolak Lozano

<https://orcid.org/0000-0001-8193-8786>

Universidad de Málaga

Antonio Castillo Esparcia

<https://orcid.org/0000-0002-9751-8628>

Profesor Catedrático Director de Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Universidad de Málaga

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo examinar y describir el uso de los social media como estrategia de relaciones públicas de los *think tanks* para tener presencia en los procesos de implementación de políticas públicas. Para ello se van a analizar los *think tanks* ubicados en procesos de transformación política como son los *think tanks* asiáticos. Los resultados señalan que en su mayoría (62.5%) han implementado las estrategias digitales para establecer relaciones con sus stakeholders: políticos, científicos, periodistas y ciudadanos. Estas incluyen las páginas web y las redes sociales. Dado que el grado de implementación de las estrategias digitales puede variar de forma considerable se ha apostado de un modelo general de valoración de la interactividad que permite construir un benchmark del grado de implementación de la comunicación digital por estas organizaciones.

Palabras claves: *Think tanks*, estrategia, comunicación digital, relaciones públicas 2.0, redes sociales

Abstract

The present research aims to examine and describe the reality of the use of Social Media as the organisational communication strategy directed to the external publics in the political sphere. Mostly, it is focused on the application of the social networks by the global *think tanks* in the transforming regions. The majority of the Asian *think tanks* (62.5%) has employed the digital strategies to establish the relationships with their stakeholders: politicians, scientists, journalists and citizens. These digital tools include the development of the web pages and social networks. Given that the extent to which these digital strategies are developed can vary considerably, the authors have designed the general model of evaluation of the grade of the interactivity. This allows to construct the benchmark of digital communication use and its extension among the *think tanks* on the Asian continent.

Palabras claves: *Think tanks*, strategy, digital communication, public relations 2.0, Social Media

1. Introducción

Como admite Van Ruler (2015: 187-188), en la era de la información (Castells, 1996) la esfera pública se incrementa de forma muy feroz y vigorosa gracias al desarrollo de Internet. Los Social Media han causado que no existan límites para la expansión de la información. En definitiva, como afirma Auger (2013), se ha cambiado la forma de comunicación tanto de las organizaciones como de los individuos, lo que dado lugar a la remodelación del “mercado de ideas”. De este modo, los Social Media y sobre todo las redes sociales no sólo han contribuido con los espacios para la comunicación interpersonal, sino también han creado el nuevo panorama de comunicación política y organizativa democratizada entre la organización y el público haciéndola más pública, pero con la posibilidad de realizarla a nivel interpersonal (Auger, 2013: 2013). Valentini (2015: 172) enfatiza la democratización de la influencia dentro de la sociedad, que consiste en la libre participación y contribución de los actores en el entorno digital, siendo el vehículo de las transformaciones sociales y culturales. El impacto de los Social Media sobre la democracia fue acompañado, además, con el mismo impacto positivo sobre relaciones públicas como herramienta de comunicación en el debate público dentro del panorama democrático, ya que las plataformas de Social Media y las redes sociales han facilitado el acceso de las organizaciones a promover y persuadir sus ideas en el ciberespacio (Auger, 2013: 369; Verheyden, 2017: 9).

Seitel (2002) engloba relaciones públicas de nuestra época en los procesos de la democracia global del siglo XXI y en el auge de Internet y el desarrollo de las TIC. Wilcox, Cameron y Xifra (2012: 561) apuntan a la dimensión tecnológica e internacional de relaciones públicas modernas que surgió por el desarrollo de Internet, lo que facilita una comunicación inmediata, al instante y directa, características emblemáticas de los Social Media. La relación entre el desarrollo de la comunicación 2.0, cambios democráticos, así como el significado y forma de relaciones públicas modernas, se han reflejado en el concepto de relaciones públicas políticas 2.0 de Painter (2015) y de forma más general en la comunicación política del Rey Morató (2007).

EL estudio se basa en el análisis del contenido de los 40 *think tanks* asiáticos os recogidos en el informe de McGann del año 2015 “Go to Global *Think tanks*”. Los objetivos son analizar las redes sociales, sus contenidos digitales y la web de estos *think tanks*, a través de una plantilla adaptada de Capriotti et.al. (2016), basándonos en las siguientes variables: uso de herramientas interactivas en los sitios web corporativos, dimensiones de la presencia en página web, configuración de tácticas de Social Media y estrategia digital, el nivel de interactividad de las mismas, capacidad de crear una comunidad, innovación en adopción de las redes sociales, uso y formatos de contenido, así como características específicas de las redes sociales más empleadas: Facebook y Twitter.

1.1. Los *Think tanks* como actor político

Hoy en día, según los datos de Fred Kuntz de 2013(1), existen 5.500 *think tanks* en todo el mundo. No obstante, como apuntan varios autores, es un fenómeno bastante joven, al cual se ha prestado una atención limitada desde el ámbito académico y que el fenómeno *per se* se caracteriza por una considerable pluralidad, ambigüedad y complejidad tanto en su manifestación empírica como desde las perspectivas teóricas que pueblan los estudios sobre este fenómeno. “*Think tank is an umbrella term that means different things for different people.*” (Stone, 1996:8). La actividad de “pensar” (think) y una infraestructura (tank) constituyen el rasgo común de es-

tas organizaciones y una base universal para la conceptualización de este fenómeno: la fábrica de las ideas que después tienen como objetivo influenciar la actividad política.

De este modo, los *think tanks* se definen a ellos mismos a través de las relaciones entre sí y las demás organizaciones a través de dinámicas de aproximación o diferenciación de otros actores. Los *think tanks* son actores políticos que desarrollan interrelaciones con otros actores a través de las estrategias de comunicación política. En este sentido, reciben propuestas sociales de resolución de cuestiones políticas y aportan su capacidad investigadora en el proceso de discusión y elaboración de políticas públicas. Esta perspectiva funcional-sistémica y contextualizadora define el think tank como "*boundary worker*" -el agente transfronterizo interrelacionado con los demás actores a través de complejas dinámicas del contexto (Mendizabal, 2012).

Asimismo, basar el estudio de comunicación de los *think tanks* en países en transición y el concepto de agente que opera entre distintos campos del sistema social, conlleva varias ventajas. De este modo, este marco teórico se puede considerar una ampliación de las perspectivas teóricas que hablan de las comunidades creadas en torno a la investigación o políticas públicas (Abelson, 2001 y 2006) ya que incluyen más actores o agentes, además de las organizaciones, que se puedan considerar competidores, entre ellos: medios de comunicación, organismos estatales o instituciones académicas, comunidades locales y ciudadanos. En definitiva, dicha ampliación no sólo refleja con más exactitud la realidad de los debates contemporáneos en distintos contextos políticos y sociales, así como los procesos estrictamente políticos, sino también facilita los estudios de los mecanismos de la influencia más allá del proceso directo de elaboración de una política final por los gobernantes, al incluir la dimensión social o mediática que ejerce más influencia en los contextos en procesos de transformación.

1.2. Relaciones públicas políticas en ciberdemocracia y *think tanks*

Xifra (2003:200-201) en su definición de los *think tanks* subraya la faceta política como la fundamental y nos aporta varios elementos dignos de consideración. Primero, que el rol primordial está vinculado a la dimensión política en la cual los *think tanks* aparecen como actores principalmente políticos. Segundo, que dentro de su rol político se admite el activismo e influencia de estas organizaciones hacia los cambios. Tercero, que esta dimensión y actividad política se realiza principalmente a través de la comunicación. De este modo, podemos considerar el rol social de los *think tanks* como complementario, particularmente en los contextos transformantes y democracias jóvenes, donde los *think tanks* van actuar como actores sociales en apoyo al fomento y avance de sociedad civil.

En el ámbito de las ciencias de la comunicación dominan, por un lado, las perspectivas del marketing de ideas como estrategia para combatir la competencia en el mercado de ideas (Abelson, 2001 y 2006; Xifra, 2008; Xifra y Ponsa, 2009; Castillo y Smolak-Lozano, 2012; Mendizabal, 2014), y por otro las de relaciones públicas (Xifra, 2003 y 2008; Castillo 2009; Castillo y Smolak-Lozano, 2012; Castillo, Almansa y Smolak-Lozano, 2015; Lalueza y Girona, 2016). Tal como lo admite el informe de los *think tanks* más prestigioso, Go To Global Think Tanks de McGann (2010-2017), la estrategia digital es imprescindible para los *think tanks* globales (McGann y Johnson, 2005) con el objetivo de desarrollar una estrategia de comunicación digital que permita gestionar las relaciones con sus públicos claves (modelo de boundary agent de Medvetz, 2008). Esta estrategia tiene que cumplir unas características importantes de interacti-

vidad y uso de contenido adaptado a la realidad digital y herramientas específicas (Selee, 2013).

Montobbio, (2013: 22) resume que como actores políticos los *think tanks* "son un instrumento de poder blando (...)" del cual núcleo es la comunicación. El rol principal de un think tank descansa sobre la acción comunicativa dentro del ámbito social y político. Se pone en evidencia el valor estratégico de comunicación en los estudios, tanto teóricos como empíricos, de los *think tanks* desde la perspectiva funcional-sistémica. De este modo, la comunicación política se manifiesta como el gran aliado de estas organizaciones, ya que los *think tanks* responden a los procesos de globalización y a los cambios tecnológicos en comunicación. Por este motivo es importante hablar de los principios estratégicos de la comunicación de los *think tanks* sobre todo en la ciberdemocracia (Castells, 2009). De este modo, cabe analizar la comunicación de los *think tanks* desde el punto de vista de los paradigmas difusionista y a su vez participativo (Herrero, 2009: 108-109) y como propone Xifra (2003:195), desde el punto de vista de los efectos de la comunicación y modelo de dos grados de flujo comunicativo (two-step flow of communication), aunque en la época de la burbuja del Social Media, debemos considerar también otros modelos comunicativos como por ejemplo las relaciones públicas políticas. Evidentemente, Castillo y Trujillo (2010), Castillo y Castellero (2010), Castillo (2009b, 2009c) y Xifra (2003 y 2008) resaltan la importancia de relaciones públicas en la comunicación en su diversidad de acciones. A esta definición debemos añadir dos aspectos fundamentales desde el punto de vista de la sociedad englobada en la Galaxia de Internet (Castells, 2009): la interacción y la relación. De Rey Morató (1996:175-187) analizando la democracia, posmodernidad y el rol de comunicación política define la última en términos de interacción social entre los participantes y en términos relacionales que al fin y al cabo posibilitan el diálogo en el espacio público, permitiendo un flujo de mensajes recíprocos a través de los medios de comunicación.

Relaciones públicas políticas 2.0 desde la perspectiva conversacional que conlleva la idea de relación mutua, es el ámbito donde juega un papel primordial los conceptos de confianza, entendimiento, reflexión (Van Ruler, 2015: 189) y sobre todo la interactividad (Leiner y Quiring, 2008; Capriotti, Carretón y Castillo, 2016).

La relación es el núcleo y protagonista del análisis de relaciones públicas como sistema comunicativo y sus actores (Xifra, 2003: 65; Coombs y Holladay, 2015:690). En definitiva, la retroalimentación basada en la interactividad se convierte en el núcleo de la relación en los entornos digitales. Gershon (2017: 139) define la interactividad como "habilidad de involucrarse en la comunicación bidireccional (...) y reside en las percepciones y experiencias de los participantes directos en los procesos de comunicación" donde la retroalimentación juega el papel clave (Rodríguez, 2002:109; Ponti y Domingo, 2014: 560).

Con este enfoque y para que las ideas tengan peso y significado en las relaciones interactivas online o que las relaciones sirven para los efectos de las ideas transmitidas, así como impactan e influyen realmente, es decir, tengan el poder de moldear la política pública ("ideas that matter"), necesitamos un enfoque estratégico (Selee, 2013), que se convierta en la herramienta clave, sobre todo, en las organizaciones en transición y que funcione en los contextos marcados por dicha transición, ya que facilitan el cambio a través de las formas interactivas proporcionadas gracias a las estrategias digitales Mendizabal (2012)(2) cuyo abanico es muy amplio y diverso.

2. Metodología

Para determinar el nivel de la interactividad y en general la calidad de las relaciones desarrolladas a través de las herramientas digitales aplicadas dentro de las estrategias digitales de comunicación política de los *think tanks* dentro del marco de las relaciones públicas políticas, hemos analizado a los *think tanks* de Asia –Pacífico siendo los incluidos dentro del ranking de los mejores *think tanks* globales (analizados desde 2011 a 2016, según “Global Go To Think Tank Report” de Profesor McGann de la Universidad de Pennsylvania). En total fueron, los 40 de los mejores *think tanks* globales de Asia –Pacífico, seleccionados según el informe “Global Go To Think Tank Report” de 2013 y actualizado en 2015. A base de estos objetos de estudio hemos analizado 40 páginas web y un total de 15 Redes Sociales por cada think tank (Facebook, Twitter, Flickr, Pinterest, Youtube, Vimeo, Slideshare, Wikipedia, Scribd, Academia.edu, LinkedIn, red local y blog).

Se presenta así una metodología mixta en la que se analiza la presencia de los *think tanks* en las redes sociales (Figura 1).

Fig.1. Metodología de estudio.

Metodología	Métodos	Técnicas
Cuantitativos	Análisis del contenido Estudio de opinión Analítica Web 2.0	Ficha de análisis /Escala Likert Encuesta online Online data mining
Cualitativos	Observación Análisis documental Análisis textual Estudio de caso	Observación directa no participativa Análisis de fuentes secundarios Redes sociales y su contenido (mensajes)

Fuente: elaboración propia.

Para ello se ha elaborado una tabla en la que se presenta las herramientas de medición de redes sociales empleadas que nos permitieron a recoger los datos: Fanpage Karma, Likelyzer, Simply Measured, Twitonomy, Twestreach, Sotrender, HowSociable y SocialMention.

Las variables del estudio fueron las siguientes: uso de a herramientas interactivas y nivel de interactividad en la página web, así como en cuanto a las redes sociales las piezas de contenido, alcance, impresiones, influencia, opinión, tácticas aplicadas y Social Media.

El objetivo general del estudio se enfocaba en determinar cómo se emplean las estrategias digitales de las relaciones públicas políticas de los *think tanks* globalmente. Para ello, hemos enfocado el análisis en los siguientes objetivos específicos

1. Determinar el nivel de la interactividad de las herramientas digitales de los *think tanks*.
2. Identificar los modelos de aplicación de las relaciones públicas 2.0 en comunicación política de los *think tanks*.

El estudio por tanto se basa en las siguientes hipótesis:

- H1: La implementación de Social Media presenta la diversificación de las estrategias y tácticas de las relaciones públicas políticas 2.0, así como el uso extenso de las plataformas de las redes sociales.
- H2: Los *think tanks* en su mayoría cuentan con un alto grado de influencia e involucración y sobre todo la interactividad con sus públicos a través de sus redes sociales de presencia.

3. Resultados

En general, los *think tanks* analizados muestran un nivel similar de interactividad a través de las redes de medios sociales, los sitios web y también en términos de adaptación a la nueva realidad 2.0, estando registrados en los niveles inferiores- por debajo y poco más de uno. Han adoptado herramientas, tácticas y estrategias similares respecto a las herramientas y redes sociales de forma similar.

Uso de herramientas interactivas en los sitios web corporativos se presenta de la forma siguiente:

Cuadro 1. Uso de herramientas interactivas en los sitios web corporativos.

	N	%	VA	Points Awarded	Medium Interactivity
Presenting/Exposure			1		
Newsletter	7	16%			
Intranet	2	4%			
Library/Archive/edata/most read	9	19%			
gallery	2	4%			
networks/strategic alliances/international cooperation/partners	5	11%			
Podcast	4	9%			
webinars	2	4%			
Media Center/newsroom	15	33%			
total:	46	100%		46	0,19
	17%				
Connecting			2		
RSS	10	13%			
Register/account	3	4%			
Contact form	18	23%			
Email	26	34%			
Links to other centers	9	12%			
Suscription to journals and other publications	11	14%			

total:	77	100%	154	0,65
	29%			
Sharing			3	
Social Buttons	24	60%		
Social Share	12	30%		
Recommend/add to Fav/tag	4	10%		
total:	40	100%	120	0,51
	15%			
Review			4	
Feedback/comment	7	100%		
total:	7	100%	28	0,11
	3%			
Participate			5	
Search	32	39%		
Download	22	26%		
Ecommerce/Products/Clients	12	15%		
workshps/trainings	3	4%		
other events	10	12%		
Contract research/Service/Projects	3	4%		
total:	82	100%	410	1,75
	31%			
Collaborate			6	
Collaboration as Expert/volunteer	2	15%		
Membership/Join	6	47%		
Donate /support	5	38%		
total:	13	100%	78	0,33
	5%			
total:	265			1,13

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, la conexión y la participación son las dimensiones más aplicadas, mientras que la presentación y el intercambio son las segundas. La colaboración y la revisión tienen aquellas con escasa aplicación entre estas organizaciones. Por lo que respecta a los principales factores que determinan las dimensiones, los datos muestran que los centros de medios o las salas de prensa virtuales son el factor determinante para una presentación, el correo electrónico en el caso de la conexión, los botones de los Social Media para compartir y buscar en el caso de la participación. El factor de mayor importancia para determinar la dimensión de la colaboración es la adhesión. El nivel medio de interactividad se registra en

el nivel medio-bajo, siendo la dimensión de la participación la más interactiva de todas ellas estando por encima de la media (1,75), aunque la búsqueda como una herramienta más pasiva de participación es la más frecuente. Las dimensiones con menor nivel de interactividad son las revisiones y las presentaciones de la organización y su contenido. A pesar de que la colaboración es la dimensión más interactiva e importante para el éxito de la estrategia de relaciones públicas es la que tiene el nivel más bajo de aplicación.

Cuadro 2. La interactividad del contenido.

Type of content on web	Formats/Freq Use %	% of all TT
Expositive	texts	100%
	Photos	92.5%
total	24%	
Medium Interactivity Level	0,37	
Hyper-textual	Links	92.5%
	Hashtags	33.3%
total	16%	
Medium Interactivity Level	0,51	
Participative	maps	72%
total	9%	
Medium Interactivity Level	0,43	
Interactive	Videos/Audio	85%
total	10.5%	
	0,67	
Immersive	Virtual visits	0%
total	0%	
Medium Interactivity Level	0	
total Medium Interactivity	2	

Fuente: elaboración propia.

El nivel general de interactividad del contenido es de dos en una escala de tres grados, por lo tanto, es relativamente alto, aunque el tipo de contenido expositivo se utiliza con mayor frecuencia. La mayoría de los *think tanks* analizados utilizan un contenido media rico e interactivo en sus páginas web.

En términos de utilización de herramientas de medios sociales, en un primer momento hemos determinado las organizaciones con presencia en los Social Media. El cuadro general muestra que solo el 64% de los *think tanks* de Asia están presentes en los Social Media. La significativa mayoría de la muestra usa Facebook (96%) y Twitter (76%) y el 56% de ellos tiene blog.

Cuadro 3. Uso de Social Media.

	Twitter	Facebook	Youtube	Linkedin	Blog	Google+	Other	Total número de TT en Social Media(al menos1)
Numero de TT	19	24	10	7	14	12	4	25
% de TT en total	76%	96%	40%	28%	56%	48%	16%	64%

Fuente: elaboración propia.

Este modelo dominante de la aplicación de las redes sociales está también reflejado en las redes y en las tácticas que pueden ser determinadas por medio del análisis de la frecuencia de uso de determinadas redes sociales:

Cuadro 4. Uso de Social Media y el nivel medio de la interactividad.

SN Usage	% of all <i>think tanks</i> present in SM N=25	% of Frequency Use N=86	Medium Interactivity (M/25)
Twitter	76%	22%	0,15
Facebook	96%	28%	0,19
Blog	56%	16%	0,11
Youtube	40%	12%	0,08
Linkedin	28%	8%	0,05
Google Plus	48%	14%	0,09
totals	64% present in SM	100%	0,68
SN tactics	N=63		
Facebook/Twitter	25.4%	25%	0,25
Flickr/Pinterest/Instagram/ Slideshare	1.6%	1.6%	0,01
Blog/Youtube/vimeo	9.5%	10%	0,14
Linkedin/google Plus	7.9%	8%	0,12
Fcb/Twitter/Blog/Youtube	23.8%	24%	0,48
Fcb/Twitter/Google Plus/ LinkedIn	11.1%	11%	0,22
Fcb/Twitter/Yt/Blog/Google Plus/LinkedIn	20.6%	21%	0,52
totals		100%	1,76

Fuente: elaboración propia.

La táctica más frecuente es Facebook, la segunda es Twitter y, luego, Google Plus. La red LinkedIn es utilizada solo en el 8%. En términos del nivel de interactividad, el nivel en todas esas redes es más bien bajo. La elección de las tácticas demuestra un nivel bastante alto de interacción, por encima de la media. La táctica más popular es el uso de la combinación de Twitter y Facebook (25%) y Facebook/Twitter/Blog y Youtube (24%) por igual. La última táctica tiene el mayor rendimiento en términos de interactividad, aunque de nuevo el nivel general es más bien bajo.

La estrategia más popular entre los *think tanks* investigados es la dirigida a la visibilidad y a la magnitud que se basa principalmente en el uso de Twitter y Facebook. En general, esas estrategias resultan adoptadas en su mayoría por su potencial de influencia en el nivel táctico y operativo. Sin embargo, podrían no experimentar el mismo nivel de interactividad con el público. En cuanto a la adopción de redes más especializadas, podemos observar que la gestión de contenido avanzado, la influencia local y la exposición son las que tienen niveles más altos de aplicación. No obstante, la visibilidad y el enfoque de magnitud, así como las networkings profesionales y académicas, parecen ser estrategias elegidas principalmente con propósitos de influencia (especialmente la basada en Twitter y Facebook, así como están teniendo un nivel medio de interactividad por encima de la media.

Midiendo el nivel de innovación, hemos descubierto que en términos generales el nivel es bajo o muy bajo y los *think tanks* se unieron a las redes sociales en la ola de creciente popularidad de Facebook y Twitter.

De forma parecida, la capacidad de crear una comunidad significativa, aunque forma parte de su estrategia principal, se coloca en niveles medios o incluso niveles aún más bajos, El mayor número de organizaciones muestran comunidades más bien pequeñas: entre 501-2000 fans o seguidores, aunque las comunidades de Facebook de los *think tanks* de Asia tienden a ser más grandes.

El nivel de interactividad del contenido utilizado como vehículo para conectar e interactuar con estos públicos en Facebook se mantiene en un nivel medio. Sin embargo, los datos muestran que, en lo que respecta a la estrategia de contenido, la utilización más frecuente es más bien modesta en todos los tipos de contenido y posts en Facebook, situada principalmente en un nivel de hasta el 25%, de todo el contenido publicado con un mayor enfoque en los estados (status) y los vídeos como, en menor medida, las publicaciones.

Los *think tanks* de la región de Asia y el Pacífico presentes en Facebook están teniendo un rendimiento de interactividad en un nivel medio. Los textos son usados por todos ellos, mientras que las fotos y los enlaces lo son por la vasta mayoría. Los *think tanks* que usan fotografías obtienen los niveles más altos de interactividad.

Cuadro 5. El nivel del uso de diferentes formatos del contenido.

Post type							
Facebook	yes	no	% yes	VA	Points Awarded	Mean	Medium Interactivity
Video	7	17	29%	5	35	7	0,28
Photo	20	4	83%	4	80	16	0,64
hashtags	5	19	21%	3	15	5	0,2
Links	19	5	79%	2	38	7,6	0,304
text	24	0	100%	1	24	4,8	0,192
totals					192	38,4	1,536

Fuente: elaboración propia.

En el caso de Twitter, podemos observar que el uso común de instrumentos interactivos tales como menciones, enlaces y etiquetas para conectar con los diferentes stakeholders es más bien bajo, ya que el uso está muy por debajo de la media (al menos uno de ellos por cada tweet) y el nivel general de interactividad está, por tanto, por debajo de la media.

Para terminar, hemos evaluado el rendimiento general en las dos redes sociales en sus diversas dimensiones.

El nivel de interactividad de Facebook está ligeramente por debajo del nivel medio. Los *think tanks* en general rinden mejor en términos de construcción de comunidades y contenido y en la dimensión de la actividad contada con la actividad diaria y el tipo de contenido. La interactividad del contenido publicado en Facebook se mantiene también en el nivel medio. La gestión diaria de la fanpage en términos de frecuencia de las publicaciones, sinceridad, uso de herramientas hipertextuales, interacciones con los posts y compromiso de la audiencia se registra en niveles bastante bajos. Teniendo en cuenta que la estrategia centrada en la visibilidad es la elección principal de los *think tanks* de Asia, ellos rinden en niveles muy bajos en relación con el tráfico y la viralidad que logran obtener

En definitiva, los *think tanks* de Asia presentes en Twitter están también rindiendo en general en niveles bajos de interactividad, grado de respuesta y disposición a la conversación. La capacidad para construir la comunidad en Twitter es similar a Facebook, sin embargo, el nivel general de interactividad es mucho más bajo. El uso de herramientas hipertextuales es también bajo (aunque superior que en Facebook), al igual que el nivel de actividad. En cuanto a Twitter, es visible que el impacto es más significativo que la interactividad y está ligeramente por encima del nivel medio.

4. Discusión

En definitiva, según los resultados analizados, al alcanzar los objetivos planteados, se demuestran en general los valores medios y bajos de interactividad en las páginas web y a través de Social Media, así como la declarada orientación hacia la comunidad y en menor medida hacia los ciudadanos. En su conjunto reflejan la lenta re-orientación hacia estrategias bidireccionales y tácticas de comunidad e influencia en el entorno de la comunicación política 2.0.

Por otro lado, los insuficientes niveles de interactividad y el mayor peso adjudicado a las estrategias de visibilidad y publicity indican que el modelo común es el modelo bidireccional asimétrico propio de la comunicación organizacional orientada a la difusión de contenido autopromocional hacia los stakeholders, donde los Social Media juegan un papel menos efectivo que los medios de comunicación tradicionales.

Este modelo es bidireccional parcialmente, puesto que la mayoría de los *think tanks* apuesta por un amplio abanico de soluciones de Social Media (con variedad de grados de realización y gestión), como la estrategia de comunicación de las relaciones públicas políticas 2.0 y simultáneamente integra a las herramientas interactivas. Sin embargo, la realización de esta estrategia se basa en la difusión de los contenidos informativos y autopromocionales hacia los stakeholders claves, con motivo de dar la mayor visibilidad y publicity en las cuestiones políticas de su especialidad o más ampliamente de la actualidad. De este modo, el enfoque principal es la competencia más efectiva y eficaz en el saturado mercado de las ideas.

En este sentido, aunque el uso de los Social Media parece bien asentado y suficientemente extenso, confirmando parcialmente nuestra primera hipótesis, se puede afirmar que cuanto a la diversidad de aplicación de diferentes sitios de Social Media la hipótesis no se confirma ya que las redes más utilizadas se limitan a Facebook y Twitter, principalmente. En cuanto a la segunda hipótesis, dado el carácter autopromocional enfocado en publicity y visibilidad, los *think tanks* analizados demuestran los niveles demasiado bajos en cuanto a la influencia e involucración con sus stakeholders. Asimismo, la segunda hipótesis no se ha podido confirmar. Todos los indicadores analizados confirman este patrón. El nivel general de interacción y compromiso en todas las redes sociales y en todos los casos es muy bajo y, en los casos de rendimiento más exitoso, es considerable. Esto indica algunos problemas en la creación de la comunidad y la gestión del contenido, así como en el enfoque profesional en la estrategia de relaciones con los stakeholders. Los indicadores incluso más bajos de influencia e impacto confirman la imposibilidad de aplicar correctamente el contenido a las tácticas de contenido e impacto por medio de conversaciones significantes con públicos más amplios. Esto demuestra que la exposición y creación de la comunidad, pero sin consolidación no parece una táctica suficiente hoy en día en las redes sociales. Aunque la interactividad y el compromiso en el caso de algunos *think tanks* más exitosos parecen tener un nivel aceptable, el impacto o la influencia de los *think tanks* en cuestión es en general bajo. En cambio, en línea con el enfoque principal de la estrategia de visibilidad, la exposición y el alcance muestran valores más altos que los indicadores de popularidad y relevancia. Esto significa que, aunque la competencia a por una mayor visibilidad en el saturado "mercado de ideas" parece ser el objetivo principal de los *think tanks* que persiguen convertirse en los actores políticos de referencia debido a sus estrategias de comunicación política 2.0, el nivel general alcanzado no es suficiente, puesto que estos *think tanks* no se convierten en las fuentes relevantes de información en redes sociales, aún con excepciones.

Teniendo en cuenta estos resultados, el uso limitado de Social Media por los *think tanks* asiáticos confirma las tendencias observadas en el caso de los *think tanks* de Europa del Este (Castillo, Almansa y Smolak-Lozano, 2015). Su enfoque mediático confirma la importancia de uso de los medios de comunicación en sus estrategias (Xifra, 2008), sin embargo, no consiguen ejercer este planteamiento estratégico de los medios de comunicación para influencia política

e interacción con los públicos de políticas públicas (Abelson, 2006), especialmente en cuanto a Social Media (Selee, 2013 y Mendizabal, 2014).

5. Conclusiones

Se puede concluir que las estrategias de comunicación política 2.0 en los Social Media realizadas por los *think tanks* analizados sirven en primer lugar para la autopromoción y difusión del conocimiento u opinión creados in-house como parte del debate público actual y con motivo de influenciar a la opinión pública (sobre todo a los medios de comunicación, los políticos y los expertos); así como para relacionarse con estos stakeholders y de este modo crear un puente entre el conocimiento y las políticas públicas a través de una amplia difusión del contenido afín con el área de especialidad de cada think tank y sobre todo, con la actualidad. Los social Media definitivamente, según las declaraciones, presentan las ventajas de la difusión de contenido y promoción, incluso de la comunidad, sin embargo, pierden su importancia en las estrategias de relaciones públicas en cuanto a su percibida efectividad en comparación con los medios tradicionales como prensa, radio o televisión. La implementación de las relaciones públicas políticas 2.0 presenta mayores desafíos en cuanto al uso de las herramientas interactivas y adaptación al entorno 2.0 junto con las limitaciones en conocimientos tecnológicos. A pesar de la declarada orientación hacia la comunidad, los niveles de interactividad son medios-bajos y las herramientas interactivas 2.0 dentro de las estrategias de relaciones públicas 2.0 se presentan como un reto, añadiendo a esto la abundancia de contenido autopromocional e informativo, se puede concluir, en base a los valores presentados, que su orientación en cuanto a las relaciones públicas políticas 2.0 es en la mayoría de los casos unidireccional y no bidireccional, sin alcanzar valores altos de influencia y advocacia o sin habilidad de construir una comunidad interconectada fuertemente.

Al cumplir nuestros objetivos de análisis, podemos aproximarnos a la conclusión de que, aunque la orientación hacia la bidireccionalidad está cada vez más patente entre las organizaciones analizadas, el modo de su implementación radica en soluciones unidireccionales y relacionadas con el objetivo principal de acortar la distancia entre los conocimientos y la esfera de las políticas públicas, siendo este el objetivo tradicional de los *think tanks* globales, que anteriormente realizaban mediante técnicas propias de los medios de comunicación masivos offline.

6. Referencias

- Abelson D. (2001). *Do The Think tanks Matter? Asegging The Impact Of Public Policy Intitutes*. Montreal: McGill-Queen´s University Press.
- Abelson, D. (2006). *A Capitol Idea. Think tanks And US Foreign Policy*. Montreal: McGill-Queen´s University Press.
- Auger, G. (2013). Fostering Democracy Through Social Media: Evaluating Diametrically Opposed Non Profit Advocacy Organizations´ Use Of Facebook, Twitter and Youtube, *Public Relations Review*, 39: 369-376.
- Capriotti P., Castillo Esparcia A., Carretón C. (2016). Testing The Level Of Interactivity Of Institutional Websites: From Museum 1.0 To Muesums 2.0, *International Journal of Information Management*, 36: 97-104
- Castells, M. (1996). *The Rise of Network Society*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Castells, M. (2009): *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial, Madrid
- Castillo-Esparcia A. (2009). "Relaciones Públicas Y "Think tanks" En América Latina. Es-

- tudio Sobre Su Implantación Y Acción". *Razón Y Palabra: "Relaciones Públicas"*, Número 70: 1-22.
- [Castillo-Esparcia A. , Smolak-Lozano E. \(2012\). " The Marketing of Ideas of Think tanks as the Communication Strategy on the Political Arena", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, N° 23: 496-510.*](#)
 - Castillo-Esparcia, [Almansa-Martínez, A.;](#)[Smolak-Lozano, E. \(2015\): *East European Think tanks In Social Media – Towards The Model Of Evaluation Of Effective Communication/ PR Strategies: Case Study Analysis, *Catalan Journal Of Communication & Cultural Studies*, Vol. 7, N° 2 \(Ejemplar dedicado a: Public Relations: Communication, engagement and dialogue\), Editor Intellect. Pág. 231-250*](#)
 - Coombs, T.W., Holladay, S.J. (2015). Public Relationships- Relationships Identity In Research: Enlightenment Or Illusion, *Public Relations Review*, 41: 689-695.
 - del Rey Morató, J. (1996). Democracia y posmodernidad teoría general de la información y comunicación política. Madrid: Universidad y Editorial Complutense.
 - del Rey Morató, J. (2007). *Comunicación política, internet y campañas electorales. De la teledemocracia a la ciberdemocracia*. Madrid: Tecnos.
 - Flores Quintero, G., Arribas Urrutia A. (2008). Incursiones a la complejidad. Comunicación política y sociedad. México: Plaza y Valdés S.A.
 - Gershon R.A. (2017). *Digital Media and Innovation. Management and Design. Strategies in Communication*. London: Sage.
 - Herrero, J.C. (2009). *Manual de Teoría de la Información y de la Comunicación*. Madrid: Editorial Universitas.
 - Kuntz F. (2013). "Communications and Impact Metrics for Think tanks", *presentation made at the Conference: "Think tanks – Facing the Changing World," hosted by The Chinese Academy of Social Sciences in Beijing, June 17-18, 2013*. Recueprado de: <https://www.cigionline.org/blogs/tank-treads/communications-and-impact-metrics-think-tanks>
 - Lalueza, F., Girona R. (2016). "The Impact Of Think tanks On Mass Media Discourse Regarding The Economic Crisis In Spain", *Public Relations Review*, 42: 271-278.
 - Leiner, D., & Quiring, O. (2008). What interactivity means to the user: essential insights into and a scale for perceived interactivity. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 14(1), 127-155.
 - Mark Verheyden, P. J. (2017): A Theoretical Framework for the Analysis of Messages on Enterprise Social Media, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. 7, Núm. 13: 5-22
 - McGann, J. G., Johnson E. C. (2005). *Comparative Think tanks, Politics and Public Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
 - McGann, J.G. (2015). *2014 Global Go To Think tanks Index Report*. Philadelphia: University of Pennsylvania. Fuente: http://repository.upenn.edu/think_tanks/8
 - Medvetz, T. (2008). *Think tanks as an Emergent Field*. Lugar no disponible: The Social Science Research Council.
 - Mendizabal E. (2012). *Complex Ideas. Translating research into practical social and policy changes*. USA: edited by On Think tanks. Licencia Creative Commons 3.0
 - Mendizabal E. (2014). " Do Not Dumb Down You Audience –Or Rather, How Should Think tanks Affect Policy Chance?" Publicado en: <https://onthinktanks.org/articles/do-not-dumb-down-you-audience-or-rather-how-should-think-tanks-affect-policy-chance/> [Acceso 12 de Junio de 2016](#)
 - Montobbio M. (2013), "Rasgos y razones del desencanto de la democracia en América

- Latina", *Foreign Affairs Latinoamérica*, vol. 13, nº 1, enero.
- Painter D.L. (2015). Online political public relations and trust: Source and interactivity effects in the 2012 U.S. presidential campaign. *Public Relations Review*, Vol.41/Issue 5. P.801-808.
 - Ponti Aragón E., Domingo D. (2014). Developing Public Relations 2.0: Practitioners' Perceptions On The Implementation Of Interactive Communication Strategies, *Public Relations Review*, 40: 559-561.
 - Rodríguez Davara J. (no disponible): *Estrategias de comunicación en marketing*, Dossat, Madrid
 - Seitel, F. P. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas 2.0*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
 - Selee, A. (2013). What Should *Think tanks* Do? A Strategic Guide to Policy Impact. Stanford: Stanford Briefs.
 - Stone, D. (1996). *Capturing The Political Imagination: Think tanks and the Policy Process*. London: Frank Cass.
 - Valentini, C. (2015). Is Using Social Media Good For The Public Relations Profession? A Critical Reflection, *Public Relations Review*, 41: 170-177.
 - Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity*. In *A critical history of social media*. Oxford, UK: Oxford University Press.
 - Van Ruler, B. (2015). Agile Public Relations Planning: The Reflective Communication Scrum, *Public Relations Review*, 41: 187-194.
 - Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.
 - Xifra, J. (2008). *Los think tanks*. Barcelona: Editorial UOC.
 - Xifra, J., Ponsa F. (2009). *El marketing de las ideas. Los think tanks en España y en el mundo*. Barcelona: Editorial UOC.

NOTAS:

(1) La presentación en el congreso: *Think tanks Facing the Changing World*, organizada por The Chinese Academy of Social Sciences en Beijing, China, June 17-18, 2013.

(2) La presentación completa disponible en: <https://onthinktanks.org/articles/communication-options-for-think-tanks-channels-and-tools/>

CURRICULUM VITAE

Antonio Castillo Esparcia

Catedrático de Universidad. Docente en la Universidad de Málaga. Especialista Relaciones Públicas, Comunicación Política e Investigación en Comunicación. Autor de más de 150 publicaciones entre artículos en revistas, libros y capítulos de libros en editoriales nacionales y extranjeras. Director del Proyecto de Investigación Lobby y Comunicación, financiado por el Programa Estatal de I+D+i (CSO2016-79357-R). Director del Grupo de Investigación Las Relaciones Públicas en la pequeña y Mediana Empresa.

Emilia Smolak Lozano

Doctora en Comunicación por Universidad de Málaga y Profesora de Relaciones Públicas y Publicidad en Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la misma. Licenciada en Sociología (Universidad Jaquellónica) y Estudios Europeos (Universidad de Exeter) es autora de casi 30 artículos sobre la temática de relaciones públicas, comunicación política y Social Media, así como ponente de más de 30 congresos en las ciencias de la comunicación. En 2017, ha sido co-autora del libro sobre la comunicación política 2.0 de los think tanks y lobby.



Relações Públicas e dissidência: aproximações necessárias

Relaciones Públicas y disidencia: aproximaciones necesarias

Public Relations and Dissent: necessary approximations

Autores:

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

<https://orcid.org/0000-0003-1450-2100>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Brazil

Luciana Buksztejn Gomes

<https://orcid.org/0000-0002-5513-989X>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Brazil
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

Francielle Benett Falavigna

<https://orcid.org/0000-0002-7912-9426>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Brazil
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

Resumo

Historicamente, as Relações Públicas têm sido marcadas por uma visão ingênua sobre harmonização de interesses. Considerando essa perspectiva, o presente artigo propõe discutir sobre a necessidade das Relações Públicas (re)pensarem o conflito e o dissenso como possibilidades de aproximação entre a organização e seus públicos. Para subsidiar a discussão recorremos a quatro autores, que no Brasil são referência em Relações Públicas: James Grunig (2009) com o Estudo da Excelência, Roberto Porto Simões (1995) considerado o único teórico brasileiro a propor uma Teoria de Relações Públicas envolvendo sua função política, Margarida Maria Khroling Kunsch (2009) e Maria Aparecida Ferrari (2009), cujas pesquisas sinalizam os (des)caminhos da área. Ao assumirmos a dimensão das Relações Públicas dissidentes, que admitem o conflito e o dissenso como movimentos positivos e criativos nas organizações, buscamos respaldo em autores como Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) e Wainberg (2017, 2015) que defendem a comunicação dissidente, destacando seus benefícios, em prol, por exemplo, dos processos de inovação e tomada de decisão. A discussão está ancorada no pensamento complexo (Morin, 2003, 2000), que nos auxilia nas (re)interpretações oriundas

dos levantamientos bibliográficos (Gil, 2008) realizados. As nossas pesquisas revelam que as Relações Públicas ainda possuem amarras com viés instrumental/operacional, que desconhece e/ou desconsidera as diferenças, o dissenso e o conflito como possibilidades de estreitar as relações, sob uma perspectiva estratégica e também humanizadora.

Resumen

Históricamente, las Relaciones Públicas han sido marcadas por una visión ingenua y equivocada sobre armonización de intereses. En vista de esta perspectiva, el presente artículo propone discutir sobre la necesidad de las Relaciones Públicas (re) pensar el conflicto y el dissenso como posibilidades de acercamiento entre la organización y sus públicos. que en Brasil son referencia en Relaciones Públicas: James Grunig (2009) con el Estudio de la Excelencia, Roberto Porto Simões (1995) considerado el único teórico brasileño a proponer una Teoría de Relaciones públicas que involucra su función política, Margarida Maria Khroling Kunsch (2009) y María Aparecida Ferrari (2009), cuyas investigaciones señalan los (des) caminos del área. Al asumir la dimensión de las relaciones públicas disidentes, que admite el conflicto y el dissenso como movimientos positivos y creativos en las organizaciones, buscamos respaldo en autores como Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) y Wainberg (2017, 2015) defienden la comunicación disidente, destacando sus beneficios, en pro, por ejemplo, de los procesos de innovación y toma de decisión. La discusión está anclada en el pensamiento complejo (Morin, 2003, 2000), que nos auxilia en las (re) interpretaciones oriundas de los levantamientos bibliográficos (Gil, 2008) realizados. Nuestras investigaciones revelan que las Relaciones Públicas todavía poseen amarras con sesgos instrumental/operacional, que desconocen y/o desconsideran las diferencias, el dissenso y el conflicto como posibilidades de estrechar las relaciones, desde una perspectiva estratégica y también humanizadora.

Abstract

Historically, Public Relations has been marked by a naive and misguided view on the harmonization of interests. Considering this perspective, the present article proposes to discuss the need for Public Relations to (re) think of conflict and dissent as possibilities of approach between the organization and its public. In order to subsidize the discussion we initially resorted to four authors, who in Brazil are reference in Public Relations: James Grunig (2009) with the Study of Excellence, Roberto Porto Simões (1995) considered the only Brazilian theoretician to propose a Public Relations Theory involving his political function, Margarida Maria Khroling Kunsch (2009) and Maria Aparecida Ferrari (2009), whose research indicates the (dis) ways of the area. By assuming the dimension of dissent Public Relations, which admit conflict and dissent as positive and creative movements in organizations, we seek support in such authors as Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) and Wainberg (2017, 2015) who advocate dissent communication, highlighting its benefits, for example, in the processes of innovation and decision-making. The discussion is anchored in complex thinking (Morin, 2003, 2000), which assists us in (re) interpretations from the bibliographical surveys (Gil, 2008). Our research shows that Public Relations still have ties with an instrumental/operational bias, which ignores and/or disregards differences, dissent and conflict as possibilities to strengthen relations, from a strategic and humanizing perspective.

Keywords: Conflict; Dissent communication; Dissent; Public Relations.

Palavras-chave: Comunicação dissidente; Conflito; Dissenso; Relações Públicas.

Palabras clave: Comunicación disidente; Conflicto; Disenso; Relaciones Públicas.

1. Introdução

Historicamente as Relações Públicas têm sido marcadas por uma visão ingênua e sob nossa perspectiva, equivocada, sobre a necessidade em harmonizar interesses. Ao recuperarmos, mesmo que brevemente a trajetória das Relações Públicas, especialmente no Brasil, identificamos 'marcas' (grifo nosso) que revelam e materializam essa afirmação.

Regulamentada, no Brasil, pela Lei 5.377, de dezembro de 1967, e pelo Decreto nº 63.283(1), de setembro de 1968, a profissão de Relações Públicas prevê, como 'objetivo geral' (grifo nosso) da atividade, "esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada" (Brasil, 1967; 1968, grifo nosso). O decreto revela, ainda, que ações que visam "[...] estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento" (ibidem, grifo nosso). A noção de compreensão mútua não considera, como evidencia o decreto de regulamentação da profissão de Relações Públicas, o dissenso como possibilidade para (re)pensar e (re)tecer as tramas que constituem as relações/interações comunicacionais no contexto das organizações.

Em 2002, a Resolução Normativa nº 43, que definiu as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas no Brasil, 'conceitua' (grifo nosso) Público Estratégico ou de Interesse como o "[...] segmento definido como sendo portador de interesses mútuos e comuns com a organização"(2) (Brasil, 2002), tornando excludente a possibilidade de diálogo, do ponto de vista estratégico, com interlocutores que assumam suas diferenças e subjetividades junto à organização.

Embora autores como Simões (1995) e Kunsch (2009), ao revisitarem essas concepções, tenham redimensionado as Relações Públicas e suas interfaces, não percebemos/identificamos uma reflexão sobre a dissidência, mais especificamente sobre a comunicação dissidente, como possibilidades para área.

Para Simões (1995: 83) "A atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização", tendo por objetivo "[...] legitimar as ações de interesse público" (Simões, 1995: 191)

Para o referido autor,

A função política da organização [...] objetiva que, através de filosofia, políticas e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, ocorra e seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos. (Simões, 1995: 82).

Simões (1995: 83) afirma que "Se assim, o fizer, em princípio, a organização (e suas decisões) será percebida como legítima, evitará conflito nos processos de transação com seus públicos e fará que os mesmos lhe sejam fiéis, e além disso multiplicadores de outros membros", contudo

admite que “[...] normalmente, em função de ruídos(3) no processo de comunicação devido a inúmeras causas, isso não ocorre assim”.

Kunsch (2009: 54), por sua vez, destaca que “As relações públicas têm como objeto as organizações e seus públicos, instância distintas que, no, entanto, se relacionam dialeticamente. É com ela que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos [...]”.

As concepções desses dois autores, considerados como referências em Relações Públicas no Brasil, têm em comum considerar as organizações/públicos como objeto, a gestão/administração como inerentes à área, admitindo o conflito como fazendo parte dos processos na relação organização/públicos.

Na sistematização das especificidades das correntes/Escolas(4) de Relações Públicas realizada por Simões (1995) identificamos alguns elementos para a reflexão que está sendo proposta nesse artigo.

A primeira corrente tem como característica “Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua” vincula-se à definição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) e à própria regulamentação profissional. Para Simões (1995: 88) “[...] esse é um enfoque para se interpretar a ação que a organização necessariamente deva desenvolver, sob pressão originada na iminência do conflito”. A segunda corrente “Relações Públicas visam integrar interesses” pressupõe integração, fundamentalmente das partes envolvidas (grifos do autor).

Ao discorrer sobre a *Escola Relações Públicas são a administração da controvérsia (grifo do autor)*, Simões (1995) chama a atenção que controvérsia e conflito não são sinônimos. Para o referido autor

[...] administrar o conflito e administrar a controvérsia não são expressões sinônimas; tampouco se complementam. São propostas referentes a etapas simultâneas (ainda que intervenientes) da ação de Relações Públicas. A proposta essencial que ambas contêm é evitar que se chegue ao conflito, muito mais à controvérsia (Simões, 1995: 94).

Essa breve síntese das Escolas revela que a intenção das Relações Públicas, de suas ações e práticas, é a tentativa/busca em aproximar interesses, com vistas à compreensão mútua, evitando que conflitos assumam caráter de controvérsias.

Sob a perspectiva de Grunig (2009), teórico e pesquisador americano e que se constitui em um dos autores internacionais mais utilizados nos Cursos de Graduação em Relações Públicas no Brasil, as Relações Públicas “[...] são o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos” (Grunig, 2009: 28). Dos quatro modelos propostos pelo autor(5), destacamos o Modelo Simétrico de Mão Dupla, que é “[...] baseado em pesquisa e que utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos” (Grunig, 2009: 32). Chamamos a atenção que também, sob a perspectiva de Grunig (2009), o conflito deve ser administrado visando o entendimento.

Considerando a aproximação de diferentes públicos, em permanente relacionamento/inte-

ração, os estudos de Grunig (2009) sobre Relações Públicas Excelentes igualmente, destacam, como um dos pontos importantes, a necessidade em considerar a crise como eminente em ambientes organizacionais. Essa constatação aproxima-se da abordagem que propomos sobre Relações Públicas dissidentes, ou seja, poderíamos admitir que a crise tem [ou não] a sua origem no dissenso.

Ferrari (2009)(6), valendo-se do entendimento de que as Relações Públicas se constituem em um processo que se 'apropria' (grifo nosso) da mediação para o estabelecimento do diálogo entre a organização e seus públicos, afirma que

O objetivo das relações públicas é estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, ligações, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, entre pessoas, entre organizações públicas e privadas, seus públicos e a sociedade, de forma a transformar essa rede de relacionamentos em benefícios tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos (Ferrari, 2009: 160).

O breve cenário descrito sobre as concepções/abordagens de Relações Públicas revelam que há entre os autores considerados referência na área, aproximações significativas no que se refere ao seu objeto, a construção e/ou fortalecimentos dos relacionamentos entre as partes envolvidas [organização/públicos], colocando o conflito como instância a ser evitada e/ou resolvida.

Sob nossa perspectiva, o conflito não pressupõe um embate agressivo, tampouco é algo ruim, ou algo a ser evitado. No entanto, na prática, parece que muitas vezes não é este o entendimento. Da mesma forma, ao se pensar na dissidência, o termo pode parecer associado à ideia de problema, novamente como algo ruim a ser evitado. Entretanto, a dissidência é inevitável (Wainberg, 2017a), sendo inerente ao sistema.

Entendemos que novos tempos demandam Relações Públicas renovadas, que (re)pensem o dissenso e o conflito(7) como possibilidades de aproximação entre a organização e seus públicos, fomentando e estimulando o diálogo.

Garner (2012: 226) considera que a dissidência "[...] refere-se a interações em que um ou mais membros organizacionais discordam explicitamente, oferecem sugestões ou – de outra forma – comunicam comentários que eles percebem como ortogonal aos imperativos gerenciais"(8) Segundo o pesquisador, a dissidência é um conceito mais amplo do que a resistência dos funcionários. Além disso, o autor destaca que a expressão da dissidência se concentra na insatisfação com práticas e políticas gerenciais, que estão – implícita ou explicitamente – presentes nas organizações, o que exclui as queixas sobre os clientes ou com a concorrência, por exemplo. O autor propõe repensar a dissidência, dando um enfoque às interações que se estabelecem ao longo do tempo, entendendo-a como um processo e não como um evento único. A dissidência organizacional é um processo de co-construção(9) formado pelo dissidente, pelo gestor e pelos colegas de trabalho (Garner, 2012).

Florczak (2016: 82) destaca que "O diálogo no ambiente contemporâneo das organizações, embora ainda persiga a síntese típica da proposição dialética, passa a assumir configuração dialógica." Para a pesquisadora (Florczak, 2016: 190) "[...] o diálogo ocupa o espaço da trans-

formação [...] estabelece novas possibilidades relacionais que, recursivamente, influenciam a criação de novos espaços para a vida nas organizações”.

O diálogo estabelecido a partir da dissidência traz algumas consequências (Mafrá; Marques, 2015), como fraturas no cotidiano da organização e disputas de sentidos (Baldissera, 2009). E reconhecendo essas potencialidades que construímos a nossa reflexão sobre as aproximações necessárias entre Relações Públicas e dissidência (grifo nosso).

2. Marco teórico

Para subsidiar as discussões recorreremos inicialmente a três autores, que no Brasil são considerados referência em Relações Públicas: James Grunig (2009) com o Estudo da Excelência, Roberto Porto Simões (1995), considerado o único teórico brasileiro a propor uma Teoria de Relações Públicas envolvendo sua função política e Maria Aparecida Ferrari (2009), cujas pesquisas sinalizam os (des)caminhos da área.

Ao assumirmos a dimensão das Relações Públicas dissidentes, que admitem o conflito e o dissenso como movimentos positivos e criativos nas organizações, buscamos respaldo em autores como Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) e Wainberg (2017, 2015) que defendem a comunicação dissidente, destacando seus benefícios, em prol, por exemplo, dos processos de inovação e tomada de decisão. Diante disso, assume relevância entender a dissidência como uma forma de desvio positivo (Bowman, 2013) e como alternativa para (re)pensar o dissenso, na [para] a atuação das Relações Públicas.

3. Método e metodologia

Por se tratar de um artigo que propõe a reflexão sobre Relações Públicas dissidentes e considerando que os estudos empíricos sobre essa temática ainda são incipientes, recorreremos à pesquisa bibliográfica, tendo como lente paradigmática o pensamento complexo (Morin, 2003, 2000), que nos auxilia nas (re)interpretações. Para Morin (2006: 83) “O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Ele os considera insuficientes, sabe que não se pode programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação”, ou seja, esse pensamento nos permitir articular diferentes perspectivas sobre as (im)possibilidades da dissidência em Relações Públicas.

4. Sobre a comunicação dissidente

Entre as diferentes formas pelas quais os funcionários podem se manifestar no ambiente organizacional, uma delas é a dissidência⁽¹⁰⁾ Para Wainberg (2015: 116) “A Comunicação Dissidente se propõe a enfrentar e a desafiar certa ideia que é ou que aparenta ser hegemônica”. Essa aparente hegemonia não emerge de situações isoladas, mas são construções baseadas em modelos e estruturas (re)construídas na confluência comunicação/cultura. Desta forma, a comunicação dissidente passa a ter como missão romper com o silêncio, considerando que as pessoas, muitas vezes, se protegem na unanimidade (Wainberg, 2017b).

Nesse sentido, Bowman (2013) acredita que “A conformidade é uma norma organizacional implícita que tipicamente domina a estrutura de uma empresa”. Alguns CEOs encorajam a conformidade e penalizam a dissidência; no entanto, líderes efetivos precisam fazer o contrário; em

particular, devem “[...] encorajar a dissidência construtiva, ao invés do consentimento destrutivo” (Tourish; Vatcha, 2005: 476). Desta forma, algumas lideranças defendem que a dissidência e suas múltiplas perspectivas são “sinais de saúde organizacional” (Bagheri; Zarei; Aeen, 2012). Observamos que o sucesso é – muitas vezes – atribuído à conformidade de um funcionário às normas sociais e organizacionais dos comportamentos que são determinados pela gestão. Bowman (2013) defende, no entanto, a ideia do “desvio positivo”(11) a ser adotado pelas organizações, que tem um potencial de expandir a produtividade e de causar transformações, na medida em que torna as organizações mais adaptáveis, com características pró-ativas e não reativas. A pesquisadora compreende o desvio como um recurso construtivo dentro das organizações; portanto, seu argumento central é tentar integrar na disciplina da comunicação o desvio positivo, como um subconjunto da dissidência organizacional.

No entanto, esta visão não parece ser a mais praticada nas organizações. O consenso ainda serve como um ideal a ser alcançado, sendo a dissidência algo que desestabiliza o sistema numa conotação negativa. Talvez seja necessário um movimento no sentido de desconstruir a harmonia e o consenso como horizontes normativos ideais nas organizações (Mafra; Marques, 2015). Deste modo, o que se propõe é uma reflexão sobre o valor do dissenso para as relações comunicacionais, uma vez que ele faz emergir a diferenciação entre os sistemas, a não manutenção do status quo e do equilíbrio de poder (Curvello; Mateus, 2015). Essa dimensão revela-se fundamental a ser considerada pelas Relações Públicas na sua atuação nos ambientes organizacionais.

Bowman (2013) considera que o uso da voz traz benefícios tanto aos funcionários quanto à organização, entre eles a satisfação do funcionário, a facilitação às mudanças organizacionais e a detecção precoce de soluções inovadoras para potenciais problemas. Segundo a autora, “A voz dos funcionários é principalmente caracterizada por formas de expressão verbais ou escritas”. Mas há de se considerar que “[...] enquadrar a dissidência como comportamento associado exclusivamente à voz do funcionário não ressoa a verdadeira complexidade da questão” (Kassing, 1998: 9). Também, “A dissidência [...] está situada como um subconjunto verbal da compreensão mais ampla da resistência dos funcionários [...] embora não seja sinônimo de voz do funcionário” (Garner, 2012: 226) – o que remete a noção de silêncio(12) nas organizações, que pode ser compreendido como “[...] um estado no qual os empregados abstêm-se de chamar a atenção para questões no trabalho de cunho econômico [...] social [...] moral [...] ou legal [...]” (Moura-Paula, 2014: 17).

É importante observar que, por vezes, receando ser rotulado de forma negativa, o funcionário se cala (Garner, 2012). Desta forma, ao tomar a decisão entre se manifestar ou não, ele é influenciado pelos colegas de trabalho e pelo ambiente (Near; Miceli, 1987). Ou seja, a decisão do funcionário entre falar ou não sobre um assunto será influenciada pelas percepções de seus colegas de trabalho (Bowen; Blackmon, 2003).

Consideramos importante compreender a comunicação enquanto um acontecimento que emerge de maneira relacional e que se manifesta por aspectos linguísticos e extralinguísticos, pois além do que é dito entre os interlocutores, circulam emoções, sensações e trocas simbólicas, que ultrapassam a formalidade dos ambientes organizacionais. Assim, a relação entre formalidade/informalidade, entre consenso e possíveis dissensos, entre o conflito e /ou a sua

ausência, revela a necessidade de se considerar que a dissidência também se manifesta na comunicação informal, ou nos não-ditos.

Partimos, portanto, do entendimento segundo o qual a comunicação dissidente nas organizações pressupõe contrariedade e divergência, sendo a “[...] expressão do desacordo ou opiniões contrárias sobre políticas e práticas no local de trabalho”(13) (Kassing, 1998: 301). A partir desta definição, surgem três aspectos importantes: a dissidência deve ser expressa para alguém, deve incluir opiniões contrárias e/ou determinado desentendimento, e deve se direcionar contra práticas, procedimentos ou operações da organização (Croucher; Kassing; Lawson, 2013).

A comunicação dissidente nas organizações pode contribuir no processo de tomada de decisão e de inovação. Isto é, considerar a dissidência na tomada de decisão pode melhorar o seu desempenho (Staw, 1984) e fornecer a capacidade de adaptação às mudanças que acontecem no ambiente. Além disso, muitas vezes, as pessoas que tomam as decisões não são as mesmas que as implementam (Garner, 2015) e a dissidência pode servir de alerta para algum procedimento que havia sido inicialmente pensado.

O que parece é que alguns estudos têm se voltado mais ao aspecto do consenso/supressão das diferenças do que à dissidência, como observam Garner (2006) e Cheney (2000). A divergência é vista como prejudicial às organizações (Landier; Sraer; Thesmar, 2005), sendo a dissidência e a resistência atos discursivos que as organizações desejam enfrentar rapidamente e/ou impedir que sejam expressos (Gosset; Kilker, 2006).

Kassing (2001) afirma que pesquisas revelam que os funcionários escolhem estratégias de dissidência à luz de influências individuais, relacionais e organizacionais que existem dentro das organizações. Os funcionários se perguntam se sua dissidência será percebida como contrária, construtiva ou se poderá resultar em retaliação. Kassing (2001) propôs um modelo de dissidência(14) dos funcionários, que incorpora elementos trazidos por pesquisadores anteriores. Para ele, a dissidência(15) resulta da insatisfação com as condições atuais e implica advogar uma posição que difere do status quo organizacional. Além disso, a dissidência requer um protesto aberto e que a objeção seja expressa, sendo adversária do que está posto.

Concordamos que “A comunicação e o conflito são interdependentes, definindo-se simultaneamente” (Nicotera, 2009: 164), ao mesmo tempo em que na própria definição de dissidência, uma de suas acepções corresponde ao conflito de opiniões. O conflito não pressupõe um embate agressivo, tampouco é algo ruim, ou algo a ser evitado. No entanto, na prática, parece que muitas vezes não é este o entendimento. Da mesma forma, ao se pensar na dissidência, o termo pode parecer associado à ideia de conflito, de problema, novamente como algo ruim a ser evitado. Entretanto, a dissidência é inevitável (Wainberg, 2017a); assumindo que a dissidência seja inerente ao sistema, acredita-se no valor do dissenso para as relações comunicacionais e em seu potencial disruptivo.

A ênfase ao contexto organizacional justifica-se na compreensão que as organizações, embora muitas vezes possuam objetivos e interesses comuns, estabelecidos a priori, são – também – espaços de dissidência. As organizações são constituídas por sujeitos em interação; dessa

forma, é necessário considerar suas subjetividades e objetivos diversos, aceitando que a dissidência e o conflito são inerentes à natureza humana.

5. Considerações

Morin (2001) ao considerar o princípio da autonomia/dependência, que estabelece as relações/interações que qualquer sistema organizativo mantém com o meio circundante, assume, do ponto de vista dialógico, que os sistemas adquirem autonomia na medida em que se mantêm abertos ao meio ambiente (dependência). Sob essa perspectiva, entendemos que as Relações Públicas necessitam ser concebidas como autônomas e dependentes, uma vez que dependem das relações/interações que são estabelecidas entre a organização com os diversos públicos com quem, inevitavelmente, relacionam-se.

Observamos, que apesar das contribuições significativas dos autores que são referência e dos avanços teóricos dessas contribuições para a área, o dissenso e a comunicação dissidente ainda são ignorados/negligenciados como fundamentais para viabilizar as Relações Públicas contemporâneas.

O diálogo fundado a partir da dissidência constitui-se em um processo social capaz de atribuir e (re)construir sentido ideológico. Para tanto, o processo comunicativo, em contextos específicos, a partir da relação/interação entre os seus interlocutores, faz imprimir/circular, pela recursividade, sentidos e significados sempre distintos daqueles que ocorrem em outro dado contexto.

Essas premissas destacam potencialidades para (re)pensarmos as Relações Públicas a partir da dissidência, do conflito e do diálogo, uma vez que os movimentos disruptivos são inerentes ao cotidiano das organizações e do processo comunicativo neste contexto. Essas considerações nos fornecem aporte para discutir/refletir o modo como a atividade de Relações Públicas se institui, em âmbito legal, no Brasil.

Considerando, portanto, a dissidência como algo inevitável, acreditamos no valor do dissenso para as relações comunicacionais e em seu potencial disruptivo, que impacta no padrão estabelecido. A comunicação dissidente pode trazer novos pontos de vista e abrir espaço à inovação, interagir com as diferenças e que por vezes é causa de conflito, é o desafio das Relações Públicas na contemporaneidade.

É necessário, pois, assumir o dissenso/o conflito que emerge do/no cotidiano das Relações Públicas. As nossas pesquisas revelam que as Relações Públicas ainda possuem amarras com viés instrumental/operacional, que desconhece e/ou desconsidera as diferenças, o dissenso e o conflito como possibilidades de estreitar as relações, sob uma perspectiva estratégica e também humanizadora.

7.Referências bibliográficas

- [1] BAGHERI, G.; ZAREI, R.; AEEN, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management* (47-58). Los Angeles.
- [2] BALDISSERA, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 6 (10), 115-120. Edição especial. Recuperado em 15 maio de 2017, de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>.
- [3] BOWMAN, B. (2012). Positive Deviance in the Workplace: Expanding the Boundaries of Dissent. 73 f. Dissertação (Mestrado em Communication)–Graduate Faculty, Baylor University, Texas. Recuperado em 20 de setembro de 2017, de https://baylor-ir.tdl.org/baylor-ir/bitstream/handle/2104/8728/Brianna_Bowman_masters.pdf?sequence=1.
- [4] BOWEN, F.; BLACKMON, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, Medford, 40 (6), 1393-1417.
- [5] BRASIL. DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968. Recuperado em 23 de janeiro de 2018, de <http://www.conferp.org.br/2009/05/24/decreto-n%C2%BA-63283-de-26-de-setembro-de-1968>.
- [6] BRASIL. LEI 5.377 DE 11 DEZEMBRO DE 1967. Recuperado em 23 de janeiro de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5377.htm.
- [7] BRASIL. RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43, de 24 de agosto de 2002. Recuperado em 23 de janeiro de 2018, de <http://www.conferp.org.br/2009/05/28/resolucao-normativa-n%C2%BA-43-de-24-de-agosto-de-2002>.
- [8] CHENEY, G. (2000). Thinking Differently About Organizational Communication: Why, How and Where?. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 14 (1), 132-14.
- [9] CROUCHER, S. M. et al. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, Abingdon, 38 (3), 175-191.
- [10] _____; KASSING, J. W.; DIERS-LAWSON, A.R. (2013). Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self- and Other-Reports: Moving toward an Interactive Perspective of Organizational Dissent. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 27 (3), 425-442.
- [11] CURVELLO, J. J. A.; RODRIGUES MATEUS, T. (2015). “Los Indignados” sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso. En GOMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel et al. (Coord.) *Derechos humanos emergentes y periodismo* (300-314). Sevilla: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información, Universidad de Sevilla.
- [12] DREU, C. K. W. De; WEST, M. (2001). A. Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 86 (6), 1191-1201.
- [13] FERRARI, M. A. (2009). Parte 2 - Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. En GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- [14] GARNER, J. T. (2006). When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence. 2006. 149 f. Tese (Doutorado em Speech Communication)–Office of Graduate Studies, A&M University, Texas. Recuperado em 1 de maio de 2017, de <http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/5879/etd-tamu-2006A-SCOM-Garner.pdf>.
- [15] _____. (2016). Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent. *International Journal of Business Communication*, Los Angeles, 53 (1), 27-54.
- [16] _____. (2015). Different Ways to Disagree: A Study of Organizational Dissent to Explore

- Connections Between Mixed Methods Research and Engaged Scholarship. *Journal of Mixed Methods Research*, Los Angeles, 9 (2), 178-195.
- [17] _____. (2012). Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 26 (2), 224-240.
- [18] GIL, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- [19] GOSSETT, L. M.; KILKER, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent and Resistance. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 20 (1), 63-90.
- [20] GRUNIG, J. E. (2009). Parte 1 - Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. En GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- [21] JETTEN, J.; HORNSEY, M. J. (2013). Deviance and Dissent in Groups. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 65, 461-485. Recuperado em 25 de março de 2017, de https://www.researchgate.net/profile/Jolanda_Jetten/publication/237095760_Deviance_and_Dissent_in_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf.
- [22] KASSING, J. W. (2012). Organizational dissent. En GOODBOY, A.; SHULTZ, K. (Orgs.) *Introduction to Communication Studies: Translating Scholarship into Meaningful Practice*. Iowa: Kendall Hunt, 301-308. Recuperado em 25 de março de 2017, de http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/introduction_to_communication_textbook_chapter_copy.pdf.
- [23] _____. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 14 (3), 422-470.
- [24] _____. *Organizational Dissent Scale*. Recuperado em 10 de abril de 2017, de http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/organizational_dissent_scale_instrument.pdf.
- [25] KUNSCH, Margarida M.K. (2009). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. En *REVISTA ORGANICOM*. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. São Paulo: Universidade de São Paulo, 6 (10/11), 49-56. Recuperado em 20 de janeiro de 2018, de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/184>
- [26] LANDIER, A.; SRAER, D.; THESMAR, D. (2005). *Optimal Dissent in Organizations*. No prelo. Recuperado em 15 de setembro de 2017, de <https://pdfs.semanticscholar.org/d0d0/a18b-9be93009fad6e2a303779308f2e5fd1f.pdf>.
- [27] MAFRA, R. L. M.; MARQUES, A. C. S. (2015). Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 11 (21). Recuperado em 10 de março de 2017, de <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/582/339>.
- [28] MICHAELIS DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA. (2017). Editora Melhoramentos Ltda. Recuperado em 25 de março de 2017, de <http://michaelis.uol.com.br>.
- [29] _____. (2006). A complexidade e a ação. En *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução de Eliane Lisboa. 5.ed. Porto Alegre: Sulina.
- [30] _____. (2003). Da necessidade de um pensamento complexo. En MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. *Para navegar o século 21: tecnologias do imaginário e cibercultura*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- [31] _____. (2001). *A religião dos saberes: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- [32] _____. (2000). *A cabeça bem feita: repensar e reformar, reformar o pensamento*. Trad. Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- [33] MOURA-PAULA, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 15 (5), 15-44.
- [34] NEAR, J. P.; MICELI, M. P. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Org.). *Research in Organizational Behavior*, 9 (321-368). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- [35] NICOTERA, A. M. (2009). Conflict Communication Theories. In: LITTLEJOHN, Stephen W.; FOSS, Karen A. (Orgs.) *Encyclopedia of communication theory*. London: Sage Publications, 164-170.
- [36] OLIVEIRA, R. F. (2016). Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica - Tecituras e ligações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale. Recuperado em 20 de janeiro de 2018, de http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7194/2/TES_ROSANGELA_FLORCZAK_DE_OLIVEIRA_COMPLETO.pdf.
- [37] ÖTKEN, A. B.; CENKCI, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal*, Bursa, 6 (2) 1-23.
- [38] SIMÕES, R. P. (1995). *Relações Públicas: função política*. 3 ed. São Paulo: Summus.
- [39] STAW, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 35, 627-666.
- [40] TOURISH, D.; VATCHA, N. (2005). Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse. *Leadership*, Los Angeles, 1 (4), 455-480.
- [41] WAINBERG, J. A. (2015). A regra dos pares, o jornalismo e a comunicação dissidente. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, Florianópolis, 12 (1), 110-120. Recuperado em 15 de setembro de 2017, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/viewFile/1984-6924.2015v12n1p110/29578>.
- [42] _____. (2017a). A comunicação dissidente e os atos que falam. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, 24 (1). Recuperado em 30 de março de 2017, de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/23589/15004>.
- [43] _____. (2017b). Silêncio e a Comunicação Dissidente. *Revista ECO-Pós*, Rio de Janeiro, 20 (1), 195-214. Recuperado em 20 de junho de 2017, de https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/view/2528/0.

6. Notas

(1) Art. 1 do Decreto 63.283/68.

(2) Art. 1, §4º, XVI da Resolução.

(3) Expressão utilizada pelo autor.

(4) Relações Públicas: Relações Públicas são um meio de comunicação, Relações Públicas são uma via de dupla mão, Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua, Relações Públicas visam integrar interesses, Relações Públicas são a administração da controvérsia.

(5) Modelos: agência de imprensa/divulgação, informação pública, assimétrico de mão dupla. De acordo com Grunig (2009: 31) "Os modelos são descrições simplificadas da prática das relações públicas, e, como tal, têm limitações".

(6) Destacamos o trabalho da pesquisadora em estudos sobre as Relações Públicas no Brasil e na América Latina. Atualmente, desenvolve importante pesquisa sobre os Cursos de Relações Públicas no Brasil.

(7) Segundo o dicionário Michaelis (2017), o termo dissidência significa "1. Conflito de opiniões e ideias; desavença; 2. Divisão entre os membros de um grupo devido à diferença de opiniões; cisma, cisão; 3. Grupo formado por dissidentes". Portanto, em uma de suas acepções, a dissidência corresponde ao conflito de opiniões. Nesse sentido, "A comunicação e o conflito são interdependentes, definindo-se simultaneamente" (Nicotera, 2009: 164).

(8) No original: "Dissent refers to interactions in which one or more organizational members explicitly disagree, offer suggestions, or in some other way communicate feedback that they perceive as orthogonal to managerial imperatives".

(9) "The word co-construct is used to describe how interactions comprise reality, following Putnam and Boys' (2006) discussion of co-construction within the metaphor of organizational performance" (Garner, 2012: 375). O autor argumenta que a co-construção considera que a medida em que duas pessoas interagem, suas construções sociais acerca da realidade também interagem, se sobrepõem ou entram em conflito.

(10) Para detalhamento consultar: OLIVEIRA, R. F. (2016). Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica - Tecnicas e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale.

(11) Jetten e Hornsey (2013) estabelecem uma distinção terminológica entre o desvio (deviance) e a dissidência (dissent). Para elas, o desvio é a violação de normas de um grupo (sendo o seu "infrator" rotulado), ou porque não foram atendidas certas normas e/ou porque estas foram rejeitadas. Já a dissidência é a expressão da discordância sobre um grupo de normas, de ações e/ou decisões. Segundo as autoras, existem casos em que a dissidência pode ser considerada um desvio, motivo pelo qual é possível que os termos apareçam muitas vezes como sinônimos.

(12) O desvio positivo pode ser definido como "[...] qualquer ação exibida [...] que viole ou evite a vontade declarada ou implícita da organização abrangente, motivada por propósito moral e sem qualquer intenção maliciosa [...]" (Bowman, 2013: 1).

(13) O silêncio tem sido estudado por pesquisadores de gestão e áreas afins, uma vez que pode trazer uma série de consequências para os funcionários (estresse, angústia, baixa autoestima, dissonância cognitiva), para as organizações (absenteísmo, maior rotatividade, baixa produtividade) e para a sociedade (quando as pessoas não denunciam ilegalidades cometidas pelas organizações) (Moura-Paula, 2014).

(14) No original: "Organizational dissent refers to the expression of disagreement or contradictory opinions about workplace policies and practices".

(15) Kassing (1998) parte da premissa de que a dissidência funciona como resposta a condições insatisfatórias, e que a voz dos funcionários nem sempre se direciona à organização. A partir desta constatação, ele desenvolve um modelo com quatro componentes: agente desencadeante, influências de seleção de estratégia, seleção de estratégia e expressão da dissidência. O pesquisador propõe em seu modelo três formas de expressão da dissidência organizacional: articulada (quando os funcionários expressam a dissidência dentro das organizações para um público que pode efetivamente ajustar a situação), antagônica (quando os funcionários acreditam que serão percebidos como adversários, mas sentem que têm algum tipo de proteção contra retaliações) e deslocada (quando os funcionários acreditam que sua dissidência será percebida como contrária, o que poderá levar a alguma forma de retaliação).

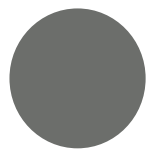
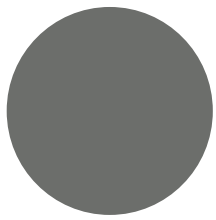
(16) Vale mencionar que um dos instrumentos utilizados por diversas pesquisas, como as desenvolvidas por Croucher et al (2009), Bowman (2013) e Ötken e Cenkci (2015), foi a Organizational Dissent Scale (ODS), de Kassing (1998). Seibold (2009: 221) explica que a escala da dissidência nas organizações, desenvolvida por Jeffrey Kassing “[...] mede as formas pelas quais os empregados comunicam suas opiniões sobre a organização em diferentes dimensões, para diferentes audiências e em múltiplas direções (para cima, para baixo ou para pessoas externas)”.

CURRICULUM VITAE

Cleusa Maria Andrade Scroferneker possui Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). É Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq 2. E-mail: cscrofer@gmail.com/scrofer@pucrs.br.

Luciana Bukszejn Gomes é Doutoranda (Bolsista Parcial/CAPES) e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. É membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito – GPCEC/CNPq. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS). E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

Francielle Benett Falavigna é Mestranda (Bolsista Parcial/CAPES) pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. É membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas (PUCRS). E-mail: francielle.falavigna@gmail.com.



Modelos profesionales y grados universitarios de Publicidad y Relaciones Públicas en España desde la perspectiva de las Relaciones Públicas (2017-2018)

Professional models and Advertising and Public Relations university degrees in Spain from the point of view of Public Relations (2017-2018)

AUTORES:

Kathy Matilla

<http://orcid.org/0000-0001-5247-3289> Universidad Ramón Llull

Salvador Hernández

<http://orcid.org/0000-0003-1276-9397> Universidad Católica San Antonio de Murcia

Marc Compte-Pujol

<https://orcid.org/0000-0002-6694-2485> Universitat de Vic-Central de Catalunya (UVIC-CC)

RESUMEN

Esta investigación identifica y analiza los planes de estudio de la formación superior de grado especializada en Publicidad y Relaciones Públicas –o de sus equivalentes- en España, en el curso 2017-2018, para comprobar si se han producido modificaciones de mejora en el número de asignaturas específicas de relaciones públicas con respecto a las de publicidad, desde el primer despliegue del EEES hasta la actualidad. En 2017-2018 se identifican un total de 33 grados en cuya denominación aparecen los términos “publicidad” y “relaciones públicas”. Del total de asignaturas específicas de publicidad y de relaciones públicas impartidas, el 68,99% son de publicidad y el 31,01% son de relaciones públicas. En el tercer despliegue del EEES en el sistema universitario español (2017-2018) el número de asignaturas específicas de relaciones públicas son minoritarias respecto a las de publicidad. Se verifica que dicha situación de inferioridad numérica se sigue manteniendo desde las antiguas licenciaturas anteriores a

ABSTRACT

This research identifies and analyzes the curricula of higher education degrees specialized in Advertising and Public Relations -or their equivalents- in Spain, during the 2017-2018 academic year, to check if there have been modifications of improvement in the number of specific subjects of public relations with respect to advertising, from the first deployment of the EHEA to nowadays. In 2017-2018, a total of 33 degrees were identified with the terms “advertising” and “public relations” in their naming. Out of the total of specific advertising and public relations subjects taught, 68.99% were about advertising and 31.01% about public relations. In the third deployment of the EHEA in the Spanish university system (2017-2018) the number of specific subjects of public relations are lesser with respect to advertising. It is verified that this situation of numerical inferiority is still maintained from the old bachelor’s degrees prior to the implementation of the Bologna Plan. It is noted that the degree training in Advertis-

la implantación del Plan de Bolonia. Se constata que la formación de grado en Publicidad y Relaciones Públicas es minoritaria entre los directivos de comunicación, en beneficio del Periodismo, por lo que los modelos profesionales prevalentes en España son de carácter técnico: el de agente de prensa y el de información pública (Grunig y Grunig, 1989; Grunig, 1989).

Palabras Clave: EEES-Espacio Europeo Educación Superior; España; grados; profesionalización; publicidad; relaciones públicas.

ing and Public Relations is a minority among communication managers, for the benefit of Journalism, so the professional models prevalent in Spain are of a technical nature: that of press agent and public information (Grunig and Grunig, 1989; Grunig, 1989).

Keywords: Advertising; degrees; EHEA; professionalization; public relations; Spain.

AGRADECIMIENTOS Y FINANCIACIÓN

Esta investigación es producto de un encargo de transferencia de conocimiento de la Junta Directiva de Dircom Catalunya, la delegación territorial de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, en el marco de la edición 2017-2018 del Observatorio de la Cátedra Dircom. Cat de su Comisión de Formación y Docencia, a la cual este equipo investigador agradece la confianza depositada.

1. Introducción

Los estudios universitarios de Ciencias de la Información en España se reformaron entre 1985 y 1995, dando lugar a tres licenciaturas: Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas ("RP") (Castillo y Xifra, 2006: 150).

En 1974, el Ministerio de Educación aprobó, provisionalmente, la ampliación de la licenciatura de Publicidad, existente desde 1972, a la que se incorporó la disciplina de RP, dando paso a la licenciatura conjunta de Publicidad y RP que terminaría consolidándose diecinueve años después, con su aprobación definitiva en 1991 (Xifra, 2015: 151). El encaje de la nueva disciplina en la licenciatura existente no fue fácil y obligó a reducir el número de asignaturas programadas, circunstancia histórica que ha producido considerables perjuicios a las RP con respecto a su disciplina hermana, la publicidad, viéndose ambas obligadas a convivir en un equilibrio desigual e inestable, que subsiste hoy, convirtiéndose en un problema estructural del sistema universitario español (Castillo y Xifra, 2006).

En 2000 las universidades españolas que ofertaban la licenciatura conjunta de Publicidad y RP ascendían a 19 (Tilson y Pérez, 2003: 151). En 2006 la cifra se había disparado hasta las 32 (Castillo y Xifra, 2006: 149). Sin embargo, el reparto equitativo del número de asignaturas de ambos ámbitos de conocimiento no se situaba a la par, ya que las de RP tan solo alcanzaban el 15% en 2006, frente al 85% de las de publicidad (Castillo y Xifra, 2006: 155). Esta desigualdad se ha mantenido con el paso de los años, incluso tras el primer despliegue del EEES que originó los primeros grados (Xifra, 2007; Xifra, 2015), ya que ninguna universidad española aprovechó la oportunidad que suponía la incorporación al Plan de Bolonia para crear nuevos grados que separasen ambas disciplinas, que continuaron denominándose de forma conjunta y perpetuando

en el nuevo marco de la convergencia europea el mismo confinamiento de las RP a idéntico segundo plano y al mismo déficit con que fueron lastradas desde la primera regularización de los estudios en 1974. Así, la oferta curricular específica sobre RP no ha variado sustancialmente desde entonces (Xifra, 2007, 2015), cuando han llegado a identificarse 33 grados en Publicidad y RP –o equivalentes– en 2014-2015 (Perlado y Saavedra, 2017: 104). Grosso modo, desde 2009-2010, el porcentaje de asignaturas específicas de RP en dichos grados se ha mantenido en torno al 20%, frente al 80% de las de publicidad, siendo mayoritaria una orientación táctica frente a la estratégica (Perlado y Saavedra, 2017: 52) y advirtiéndose:

la diversidad e incongruencia conceptual y epistemológica en la oferta de asignaturas de algunos grados en Publicidad y RP tras su verificación [...] pese a lo cual, la ANECA y otras agencias con competencias territoriales autonómicas, siguen verificando y reverificando grados desde la inconsistencia e incongruencia de los postulados de El Libro Blanco de la ANECA, ya que los planes formativos de dichas titulaciones siguen presentando idénticas limitaciones pese al paso de los años (Perlado y Saavedra, 2017: 53-54).

La literatura consultada confirma la inclusión en los planes de estudio de los grados analizados de asignaturas específicas de RP más técnicas (cuando no instrumentales) que estratégicas: Moreno, 2004; Xifra, 2007; Matilla *et al.*, 2010; Matilla y Hernández, 2013; Moreno Fernández *et al.*, 2014; Moreno *et al.*, 2014; Xifra, 2015; Perlado y Saavedra (2017).

La vinculación a otras disciplinas de los estudios de grado universitario específicos de RP no es patrimonio exclusivo del Estado español: según J.E. Grunig (1989), se generó en los EUA un amplio debate en torno a su relación con el periodismo o las ciencias sociales, durante varias décadas, desde que E.L. Bernays impartiera en Nueva York el primer curso sobre RP en los años 20:

Like Weaver, many have advocated moving public relations to business schools. Others, especially Edward L. Bernays, regularly have proposed placing public relations with the social sciences. Recently, too, public relations had made spectacular growth in departments of speech communication, and informal surveys have shown that as many courses (not programs) in public relations now may be taught in speech communication as in journalism (Wright, 1978, *Cfr.* Grunig, 1989: 13).

To use a rather earthy expression, other people are eating our lunch. Public relations will never reach the status of a profession as long as people can get into the field and prosper without having completed a fairly rigorous course of study in the field. And, until education in public relations becomes sufficiently broad to include study in such subjects as economics, philosophy and law (Ferguson, 1987, *Cfr.* Grunig, 1989: 24).

Para J.E. Grunig (1989: 14), los profesionales sin una educación universitaria específica en RP no podrán ser más que meros agentes de prensa o periodistas en gabinetes de prensa integrados. En 1945 Alfred McClung identificó que solo 21 universidades norteamericanas ofertaban cursos de RP, cifra que aumentó a 30 dos años después, en 1947. Cutlip y Center destacaron que a finales de la década de los 40 y principios de los 50:

schools or departments with public relations in the title were unusual. In the 1950s, they said, most public relations courses were taught in schools of journalism, business ad-

ministration or education. "Journalism-centered training" in public relations dominated in mid-century, they added, a pattern that "squared with the demands of the profession" at that time. (Cutlip y Center, 1958: 429-430, Cfr. Grunig, 1989: 15).

J.E. Grunig (1989: 15), por su parte, señaló que:

most public relations practitioners came into the field after having experience in journalism. Thus, the academic field grew naturally as a sub-discipline of journalism. Although journalism educators often abhorred the practice of public relations, they did recognize that many, if not the majority, of their graduates eventually ended up in public relations. As a result, journalism schools typically taught a survey or principles course in public relations to orient journalism students for possible careers in public relations. For many years, Cutlip and Center's 'Effective Public Relations' was the bible for this survey course. In most schools, though, public relations served essentially as a dumping ground for excess students in news-editorial journalism. In many journalism schools, public relations developed into full sequences that went well beyond the technical training provided in journalism. For example, in 1958 Cutlip and Center argued that public relations practitioners were wrong when they claimed that "journalism overlooks the basic function of counseling and ties its practitioners to measurement of their performance in terms of clippings.

En 1988, más de cien programas estadounidenses de periodismo o de comunicación ofertaban un curriculum en RP similar al descrito por Cutlip y Center en 1958, mientras que "others have added a course or two to the basic principles course, usually in PR writing, publicity methods, case studies, or campaigns" (Grunig, 1989: 16), proporcionando técnicos -pero no directivos- al sector profesional, ya que su praxis no se basaba en la investigación ni en la planificación estratégica (Íbidem: 18-19).

Cuando los estudios de RP se vinculan al marketing y/o a la publicidad, su visión profesional se aproxima al modelo asimétrico bidireccional, "in that research is used to develop messages that are most likely to persuade publics to behave as the organization wants"; que es menos efectivo que el simétrico bidireccional característico de las RP excelentes, que "describes public relations efforts that are based on research and that use communication to manage conflict and to improve understanding with strategic publics" y que, idealmente, debe incorporar conocimientos sobre management (Grunig, 1989: 19). Ambos modelos profesionales (asimétrico y simétrico bidireccional) necesitan tanto a directivos como a técnicos (modelos de agente de prensa y de información pública) en su día a día (Íbidem: 19):

Public relations practitioners help organizations to manage their communication -when they are identifying issues, researching public opinion, counseling management, and evaluating programs as well as when they are writing press releases or stories for an employee newsletter. In each case, they are helping management and others in the organization communicate with, understand, and manage conflict with strategic publics that limit the ability of an organization to pursue its goals (Grunig, 1989: 20).

J.E. Grunig (1989: 17) añade que "in general, education in public relations has reflected the practice of public relations" y, para el nivel de grado, propone que:

should train students for entry-level jobs as communication technicians but also in-

troduce them to the management of public relations, to communication theory and research methods, and to the ethics of the two-way symmetrical model of public relations. It would also offer a range of specialized electives in public relations programs such as employee, media, community, financial, or educational relations. It would offer advanced courses in campaigns, public affairs, marketing communication, history and law of public relations, ethics, writing, and gender issues and perspective (p. 23).

J.E. Grunig (1989: 24) en congruencia con Grunig y Grunig (1989: 27-63), reconoce que al final de la década de los años 80, "that press agency is still the predominant model of public relations practiced in the United States", es decir, que el modelo simétrico bidireccional de las RP excelentes era minoritario.

Algo similar ha ocurrido paulatinamente en España según el Informe de la Profesión Periodística de la APM-Asociación de la Prensa de Madrid (2015), que revela que la dirección de comunicación en las empresas privadas es la posición que mayor tasa de empleo generó entre los periodistas españoles en 2015 (31,5% de los puestos de trabajo), tanto en la etapa más junior del entry-level como en otras más maduras ocupadas por seniors (Perlado y Saavedra, 2017: 43-44, Cfr. Matilla et al., 2017a: 14). Del mismo modo, el análisis de una muestra representativa de 435 directores de comunicación españoles evidencia que su formación de grado universitario es mayoritariamente en Periodismo (21,56%), seguido a gran distancia por Derecho (8,67%), Publicidad y RP (6,67%), Economía (3,33%), Management (3,11%), o Comunicación Audiovisual (2,67%) (Matilla et al., 2017b: 632).

A ello hay que añadir la reciente incorporación al sistema universitario español de tres nuevos grados que contemplan el término "comunicación corporativa" (CC) en su denominación: Periodismo y CC (U. Ramón Llull); CC, Protocolo y Organización de Eventos (U. Antonio Nebrija) y Protocolo, Organización de Eventos y CC (U. Rey Juan Carlos) (Matilla et al., 2016: 221; Matilla et al., 2017a: 23).

También se identifican dos grados que incorporan el término "marketing" a la denominación convencional imperante: Publicidad, RP y Marketing (U. Ramón Llull) (Matilla et al., 2017a: 25) y Publicidad, Marketing y RP (ESERP-UVic-CC).

Existen grados denominados genéricamente de "comunicación" que permiten la especialización en RP mediante una mención o un itinerario ad hoc: los grados en Comunicación de las universidades Loyola de Andalucía, Oberta de Cataluña, Católica San Antonio de Murcia, Camilo José Cela, Deusto, Atlántico Medio, o Internacional de Valencia, así como otros que le añaden un segundo nuevo término (ej.: el grado en Comunicación y Medios Digitales de la IE University o el grado en Marketing y Comunicación de la U. Politécnica de Cataluña/Euncet).

El objetivo principal de esta investigación se focaliza en identificar y analizar las titulaciones de grado del sistema universitario español que, en el curso 2017-2018, iniciando el tercer despliegue del EEES, ostentan los términos "Publicidad" y "RP" en su denominación, así como cuál es la oferta de sus asignaturas, cuántas de ellas se encuentran relacionadas específicamente con la disciplina académica de las RP y cuántos créditos ECTS se les han asignado, con la finalidad de llevar a cabo un estudio comparativo con los resultados de investigaciones precedentes y

de identificar el modelo de práctica profesional prevalente en España que, según Grunig (1989) se deriva de esta formación de grado.

2. Metodología

La búsqueda de la oferta formativa del grado de Publicidad y RP se realizó mediante el buscador de la página web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que acoge el universo de las titulaciones de grado del sistema universitario español durante el primer semestre del curso 2017-2018.

Se desarrolló un estudio descriptivo transversal de los websites de los centros reconocidos por el Ministerio que configuran la muestra de análisis: las facultades universitarias, públicas y privadas, presenciales y no presenciales, que ofertan estudios de grado de las áreas de conocimiento de Publicidad y RP en 2017-2018.

Una vez identificada la oferta a partir de los requisitos especificados y mediante análisis de contenidos (Berelson, 1952) de los programas de estudio presentes en las webs oficiales de los centros seleccionados, se diseñó una plantilla de análisis que incluía diversas variables para registrar los datos: nombre de la universidad y de la facultad; localización geográfica; tipología de universidad (pública/privada - presencial/no presencial (online)); denominación del grado y del centro universitario; denominación de las asignaturas (sólo de RP; sólo de publicidad; mixtas de RP y publicidad); clasificación de las asignaturas (obligatorias u optativas); número de créditos ECTS asignados a cada asignatura y curso en que estas se imparten (de 1º a 4º).

La búsqueda sistemática de la oferta formativa estudiada se llevó a cabo entre el 10 y el 30 de diciembre de 2017, por duplicado, de manera consecutiva y mediante la intervención no participante de dos investigadores independientes, de modo que su validez científica corresponde exclusivamente al periodo de análisis del curso académico 2017-2018.

3. Resultados

Del total de 829 asignaturas específicas de publicidad/marketing y de RP/CC impartidas en los 33 grados que constituyen la muestra de análisis, 572 (68,99%) son de publicidad/marketing y 257 (31,01%) son de RP/CC.

El grado denominado de forma genérica de "Comunicación", ofertado por las universidades Loyola de Andalucía, Oberta de Cataluña, Católica San Antonio de Murcia, Camilo José Cela, Deusto, del Atlántico Medio, o Internacional de Valencia, así como otros que le añaden un segundo nuevo término (ej.: el grado en Comunicación y Medios Digitales de la IE University o el grado en Marketing y Comunicación de la U. Politécnica de Cataluña/Euncet), si bien incluyen asignaturas específicas de RP e incluso permiten una especialización específica mediante una mención o itinerario, no se han incorporado a la muestra de análisis al no cumplir con el requisito metodológico de inclusión de los términos "RP" y "Publicidad" en la denominación del grado.

Se observa la presencia de asignaturas específicas de marketing, que se han incorporado al conjunto de las de publicidad, del mismo modo que se identifican asignaturas sobre CC, que se han contabilizado junto a las específicas de RP.

Las asignaturas sobre RSC-Responsabilidad Social Corporativa no han sido contabilizadas, ya que se consideran vinculadas al management. Tampoco se han considerado las asignaturas específicas de periodismo (ej.: "Redacción Periodística"), TV o radio, ni las asignaturas comunes como "TFG-Trabajo Final de Grado" o "Practicum".

De las 17 comunidades autónomas españolas, 11 (64,7%) cuentan con universidades que ofertan formación universitaria de grado en Publicidad y RP: Andalucía, Aragón, Baleares, Cantabria, Castilla y León, Cataluña, Galicia, Madrid, Murcia, País Vasco y Comunidad Valenciana.

De los 33 grados identificados, 31 (93,93%) mantienen la denominación histórica del grado -Publicidad y RP-, siendo únicamente 2 (6,07%) los que han incorporado un nuevo término, el mismo en ambos casos: "marketing" (U. Ramón Llull y ESERP, ambos privados).

Los grados que ofertan asignaturas específicas con el término "CC" son los de las universidades/centros siguientes: Abat Oliba-CEU, Cardenal Herrera Oriá-CEU, Centro Superior Villanueva (UCM), ESERP (UVic-CC), Europea del Atlántico, Europea Miguel de Cervantes, Ramón Llull, Vic-Central de Cataluña, Pontificia de Salamanca y San Pablo-CEU (privadas); y Alicante, Complutense de Madrid, Jaume I, Murcia, País Vasco, Sevilla y Valladolid (públicas).

Los resultados obtenidos permiten establecer un ranking de la muestra obtenida de 33 grados según el número de asignaturas específicas de RP/CC ofertadas y en el que se advierte la prevalencia del desequilibrio entre estas y las de publicidad/marketing, en menoscabo de las primeras, excepto en la U. de Cádiz y en la U. de Málaga, en las que se da la situación contraria (señaladas en negrita en la Tabla 1).

Encabeza el ranking la U. de Gerona, con 18 asignaturas de RP/CC (79 ECTS), si bien son muy inferiores a las 31 de publicidad/marketing (119 ECTS) ofertadas. Le sigue muy de cerca la U. de Málaga (Tabla 1).

Tabla 1. Ranking por nº de asignaturas específicas de RP y CC (2017-2018)

Posic.	Univ. / Centro	RP y CC	Pub y Mktg	Mixtas	ECTS RP	ECTS PUB
1	U. Gerona	18	31	3	79	119
2	U. Málaga	17	13	5	102	78
3	U. Pompeu Fabra	13	32	11	54	146
4	U. Vic-CC	11	25	2	32	126
	U. Vigo	11	20	0	66	120
5	ESERP	10	17	3	42	82
	U. Distancia Madrid	10	15	3	60	90
	Centro Sup. Villanueva	10	27	4	60	162
6	Centro EUSA	9	26	2	30	156
	U. San Jorge	9	11	2	54	66
	ESRP	9	11	5	54	66
	U. Rovira i Virgili	9	11	3	57	70

	CESUGA	9	11	2	54	66
	U. Complutense Madrid	9	27	3	54	162
7	U. País Vasco	8	17	2	48	102
	U. Cádiz	8	6	7	48	36
	U. Rey Juan Carlos	8	12	0	48	72
	ESIC	8	12	0	48	72
	U. País Vasco	8	17	2	48	102
8	U. Alicante	7	22	6	42	132
9	U. Sevilla	6	32	3	36	192
	U. Pontificia Salamanca	6	21	14	31	114
	U. Ramón Llull	6	11	7	18	40
	U. Jaume I	6	12	4	30	66
10	U. Card. Herrera O.-CEU	5	11	3	30	68,5
	U. Europea M. Cervantes	5	14	2	60	84
	U. Abat Oliba-CEU	5	18	2	33	90
	U. Internacional Cataluña	5	15	3	21	63
	U. San Pablo-CEU	5	14	0	30	84
	U. Cat. S. Antonio Murcia	5	16	4	30	69,5
11	U. Murcia	4	17	2	30	114
	U. Europea del Atlántico	4	11	2	30	66
	U. Antonio de Nebrija	4	17	1	24	102

Fuente: Elaboración propia.

Las posiciones en el ranking varían sustancialmente al contemplarse desde la perspectiva del número de créditos europeos (ECTS) adjudicados a las asignaturas específicas de RP/CC respecto a las de publicidad/marketing, también netamente superiores en el segundo caso respecto del primero, excepto en la U. de Cádiz y en la U. de Málaga, en los que se invierte la situación (señaladas en negrita en la Tabla 2).

Tabla 2. Ranking de asignaturas específicas de RP y CC por nº de ECTS asignados (2017-2018)

Posic.	Univ. / Centro	RP y CC	Pub y Mktg	Mixtas	ECTS RP	ECTS PUB
2	U. Gerona	18	31	3	79	119
3	U. Vigo	11	20	0	66	120
4	U. Europea M. Cervantes	5	14	2	60	84
	U. Distancia Madrid	10	15	3	60	90
	Centro Sup. Villanueva	10	27	4	60	162
5	U. Rovira i Virgili	9	11	3	57	70
6	U. San Jorge	9	11	2	54	66
	ESRP	9	11	5	54	66
	U. Pompeu Fabra	13	32	11	54	146

	CESUGA	9	11	2	54	66
	U. Complutense Madrid	9	27	3	54	162
7	U. País Vasco	8	17	2	48	102
	U. Cádiz	8	6	7	48	36
	U. Rey Juan Carlos	8	12	0	48	72
	ESIC	8	12	0	48	72
	U. País Vasco	8	17	2	48	102
8	U. Alicante	7	22	6	42	132
	ESERP	10	17	3	42	82
9	U. Sevilla	6	32	3	36	192
10	U. Abat Oliba-CEU	5	18	2	33	90
11	U. Vic-CC	11	25	2	32	126
12	U. Pontificia Salamanca	6	21	14	31	114
13	Centro EUSA	9	26	2	30	156
	U. Europea del Atlántico	4	11	2	30	66
	U. Cat. S. Antonio Murcia	5	16	4	30	69,5
	U. Murcia	4	17	2	30	114
	U. Jaime I	6	12	4	30	66
	U. San Pablo-CEU	5	14	0	30	84
	U. Card. Herrera O.-CEU	5	11	3	30	68,5
15	U. Antonio de Nebrija	4	17	1	24	102
16	U. Internacional Cataluña	5	15	3	21	63
17	U. Ramón Llull	6	11	7	18	40
	CESAG	4	17	2	18	93

Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión y conclusiones

Xifra constató en 2007 que el número de asignaturas específicas de RP en las extinguidas licenciaturas de Publicidad y RP españolas anteriores al EEES era minoritario con respecto a las de Publicidad, llegando a catalogarlas como especies en extinción. Investigaciones posteriores muestran que con la nueva implantación y progresivos primer y segundo despliegues del EEES la situación no mejoró (Matilla et al., 2010; Matilla y Hernández, 2012; Xifra, 2015), del mismo modo que tampoco se ha conseguido ningún cambio sustancial en el tercer despliegue vigente, por lo que sigue manteniéndose vivo el problema estructural de los grados en Publicidad y RP identificado por Xifra (2007) en que las asignaturas específicas de RP continúan mayoritariamente confinadas a un segundo plano con respecto a las de publicidad.

Para Perlado y Saavedra (2017: 104) la proporción cuantitativa de ambas ofertas curriculares entre 2009-2010 y 2014-2015 se ha situado, aproximadamente, en torno al 20% para las asignaturas específicas de RP frente al 80% de las de publicidad. Castillo y Xifra (2006: 155) señalaban la proporción en peor situación, en un 15%/85%, respectivamente, en 2006. Estos

datos resultan relativamente congruentes con los del curso 2017-2018, pese a haber mejorado al situarse en una proporción del 31,01%/68,99%, ya que el número total de asignaturas específicas de RP sigue siendo menor.

La oferta de grados españoles en Publicidad y RP en 2014-2015 era de 33 (Perlado y Saavedra, 2017: 104), incrementándose en 14 más desde los 19 de 2000 (Tilson y Pérez, 2003: 151). En 2017-2018 el número de grados se mantiene estable: son también 33 los grados que ostentan los términos "publicidad" y "RP" heredados del sistema universitario anterior al EEES en sus denominaciones. No se ha localizado ningún grado que incluya únicamente las RP en su denominación y que separe la disciplina de la que lleva hermanada históricamente -la publicidad-.

A partir de 2014-2015 se aprecia un tímido cambio que incorpora el concepto "CC" a los nombres de unos nuevos grados que, al analizar sus contenidos curriculares, se observa que presentan asignaturas específicas de RP (Matilla et al., 2016: 221; Matilla et al., 2017a: 23): la U. Ramón Llull incorpora el concepto "CC" a su grado histórico de Periodismo, que pasa a denominarse de Periodismo y CC y también incorpora el término "marketing" a un grado anterior de Publicidad y RP que recibe el nuevo nombre de Publicidad, RP y Marketing (Matilla et al., 2017a: 25). ESERP (UVic-CC) también oferta un grado que incorpora el término "marketing" (Publicidad, Marketing y RP).

Aunque no forman parte de la muestra de grados analizada, se observa que las universidades Antonio Nebrija (privada) y Rey Juan Carlos (pública) estrenan nuevos grados con denominaciones muy parecidas entre sí (CC, Protocolo y Organización de Eventos; Protocolo, Organización de Eventos y CC, respectivamente), que incorporan el término "CC" compartiéndolo con dos técnicas clásicas de RP, pero sin nombrar al campo de estudio que las acoge. En futuras investigaciones se procurará verificar si lo que ahora únicamente es posible especular como una probable tendencia de desplazamiento del término "RP" hacia el de "CC", cristaliza en realidad conforme avancen nuevos despliegues del EEES, o si no progresa. En cualquier caso, señalamos que en este grupo de grados analizados son mayoritarios los que ofertan asignaturas que incluyen el término "CC" en su denominación, tanto en universidades públicas como privadas.

La vinculación de las RP al marketing (históricamente hermanadas a la publicidad) en la denominación de los nuevos grados ofertados por ESERP y la U. Ramon Llull, así como la incorporación de la CC al grado histórico de Periodismo también de la U. Ramón Llull reavivan el debate en torno a las semejanzas y límites terminológicos, conceptuales y epistemológicos entre el marketing, las RP, la CC, la dirección estratégica y la dirección de comunicación descritas por Míguez (2013, 2015) y por Míguez y Baamonde (2011), que muestran una consolidación de la CC en el dominio profesional internacional -y español- que parece impregnar al académico y desplazar progresivamente a las RP, en congruencia con la afirmación de Grunig (1989: 17) de que "in general, education in public relations has reflected the practice of public relations".

No es objeto de esta investigación considerar las cuestiones terminológicas, conceptuales y epistemológicas de la CC y las RP -ni del marketing- anteriormente mencionadas, ya que exceden sus límites. Se menciona la reciente aparición denominativa del término "CC" en algunos nuevos grados y en las asignaturas de varios planes de estudio de los grados analizados únicamente a modo de contextualización y como muestra del lugar de indefinición, limitación

e incluso incongruencia en que históricamente se han situado las RP en el ámbito académico y que se observa se siguen manteniendo en la actualidad. Dicha incongruencia se pone en evidencia en el Libro Blanco de la ANECA, que sirve de base para la verificación de los grados de Publicidad y RP en el marco del EEES (Perlado y Saavedra, 2017: 53-54) y, ahora, también para los que incorporan los términos “CC” o “marketing” en su denominación, por lo que habría quedado obsoleto.

Algo relativamente similar ha ocurrido en los Estados Unidos de América. Grunig (1989) narra cómo los estudios de RP en las universidades norteamericanas se vinculó prevalentemente al periodismo –más que a la publicidad o al marketing, como en España- desde sus inicios, incluso como sub-disciplina o asimilando reductivamente las RP a una de sus técnicas, la “publicity”; en lugar de basarse en la investigación y en la planificación estratégica propugnadas por Cutlip y Center (1958) y Grunig y Grunig (1989).

Según los cuatro modelos profesionales de Grunig y Grunig (1989) y Grunig (1989), la aproximación académica de las RP al periodismo, mayoritaria en los Estados Unidos de América (Cutlip y Center, 1958: 429-430; Grunig, 1989: 15) situaría a sus egresados en los dos niveles profesionales más tácticos, el modelo del agente de prensa y el modelo de información pública, algo que, stricto sensu, no ha ocurrido en España, ya que el nuevo y único grado de Periodismo y CC de la U. Ramon Llull se inauguró con el vigente tercer despliegue del EEES. Sin embargo, en la praxis profesional se da la extraña circunstancia de que son mayoritarios los profesionales españoles con formación de grado en Periodismo los que prestan sus servicios en departamentos y agencias de CC y/o RP, según el Informe de la Profesión Periodística 2015 de la APM, siendo estas posiciones las que más puestos de trabajo generan (31,5%). En esta misma línea, según Matilla et al. (2017b: 632) el 21,56% de una muestra de 435 directores de comunicación en ejercicio y pertenecientes a la asociación Dircom han cursado estudios de grado en Periodismo, mientras que tan solo el 6,67% poseen formación de grado en Publicidad y RP. Es decir, que una parte significativa de quienes comenzaron graduándose en Periodismo terminan dedicándose profesionalmente a las RP y la CC, aunque sin haber recibido formación específica de grado para ello, proporcionando técnicos al sector productivo, pero no directivos (Grunig, 1989: 18-19).

Siguiendo a Grunig (1989: 19), el hermanamiento histórico de las RP con la publicidad que ocupa de forma mayoritaria las denominaciones de los grados españoles de Publicidad y RP (y que nunca se han considerado dobles grados), situaría a sus egresados en el modelo profesional asimétrico unidireccional que usa la investigación para elaborar mensajes de tipo persuasivo y que es de menor efectividad que el modelo simétrico bidireccional que caracteriza el nivel de excelencia en RP propugnado por Grunig y Grunig (1989). Al ser minoritario el porcentaje de asignaturas de RP/CC respecto a las de publicidad y, además, de orientación más táctica que estratégica, los grados de Publicidad y RP españoles se alejan, cuantitativa y cualitativamente, de la propuesta formativa planteada por Grunig (1989: 23) que conduciría a una profesionalización basada en el modelo simétrico bidireccional, más evolucionado y maduro desde una perspectiva estratégica y, por ende, plenamente directiva.

La deficiente e incompleta formación en RP recibida históricamente por los egresados españoles en Publicidad y RP permite especular sobre su escasa presencia entre los profesiona-

les que se dedican a las RP y la CC, que se reducen tan solo al 6,67% de los casos según Matilla et al. (2017b: 632), aunque futuras investigaciones con otros colectivos se hacen necesarias para verificar este dato y mantener abierto el foco.

No se ha identificado que los grados españoles analizados se vinculen al campo del management como, idealmente, aconseja Grunig para “manage conflict with strategic publics that limit the ability of an organization to pursue its goals” (1989: 20).

Futuras investigaciones frente al próximo cuarto despliegue del EEES en España se hacen necesarias para elaborar nuevas descripciones cartográficas y comprobar si aparece algún punto de inflexión en el problema estructural de los grados españoles analizados descrito por Castillo y Xifra (2006), que sitúa a las asignaturas de RP/CC y a sus créditos asignados en situación de inferioridad numérica frente a las de publicidad/marketing; si se equipara más equitativamente su número y si, con ello, el modelo de práctica profesional de las RP que con algún cambio de mejora pudiera derivarse, se aproxima más al simétrico bidireccional propugnado como excelente por Grunig y Grunig (1989).

5. Referencias bibliográficas

- [1] ANECA-Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2005). Libro Blanco: títulos de grado en Comunicación.
- [2] APM-Asociación de la Prensa de Madrid (2015). Informe Anual de la Profesión Periodística 2015. Madrid: APM.
- [3] Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Free Press.
- [4] Castillo, A. y Xifra, J. (2006). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34, 141-161.
- [5] Cutlip, S.M. y Center, A.H. (1958). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2ª ed.
- [6] Ferguson, D. (1987). A Practitioner Looks at Public Relations Education, The 1987 Vern C. Schranz distinguished Lecture in Public Relations, Ball State University, Miumnde, Indiana.
- [7] Grunig, J.E. (1989). Teaching Public Relations in the Future. *Public Relations Review*, 15(1), 12-24.
- [8] Grunig, J.E. y Grunig, L.S. (eds.) (1989). Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations: Review of a Program of Research. En J.E. Grunig y L.S. Grunig, *Public Relations Research Annual*, vol. I (Cap. 2, pp. 27-63). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [9] Matilla, K., Compte-Pujol, M., Hernández, S. y Cuenca-Fontbona, J. (2017a). Los grados universitarios en comunicación corporativa en España en el curso académico 2016-2017 desde la perspectiva de las relaciones públicas. En Mª C. Carretón (Coord.), *Oportunidades en la estrategia de relaciones públicas. Estudios y casos* (Cap. I, pp. 13-35). Valencia: Tirant lo Blanch.
- [10] Matilla, K., Cuenca-Fontbona, J. y Compte-Pujol (2017b). An analysis of the university curricula of Spanish “dircoms” from a public relations approach. *Public Relations Review*, 43, 624-634.
- [11] Matilla, K., Hernández, S. y Compte-Pujol, M. (2016). Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa en los grados universitarios catalanes en el curso 2015-2016. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(6), 213-234.

- [12] Matilla, K. y Hernández, S. (2013). Educación Universitaria en Relaciones Públicas: una perspectiva crítica (2009–2013). En B. Peña (Ed.), *Fórmulas para la innovación en la docencia universitaria* (pp. 309–333). Madrid: Visión Libros.
- [13] Matilla, K., Hernández, S. y Losada, J.C. (2010). La oferta formativa de Relaciones Públicas en los nuevos grados universitarios en España. *Pangea*, 1, 124–159.
- [14] McClung Lee, A. (1947) Trends in Public Relations Training. *Public Opinion Quarterly*, II.
- [15] Míguez, M.I. (2015). Algunas cuestiones terminológicas en torno a la comunicación corporativa. En K. Matilla (ed.): *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña* (pp. 21-68). Barcelona: UOC, Colección Dircom.
- [16] Míguez, M.I. y Baamonde Silva, X.M. (2011). La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Razón y Palabra*, 16(75), febrero-abril.
- [17] Míguez, M.I. (2013). De las relaciones públicas a los nuevos conceptos de la comunicación: problemas terminológicos. *Orbis*, 9(26), 125-142.
- [18] Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. y Zerfass, A. (2014). Increasing power and taking a lead: What are practitioners really doing? Empirical evidence from European communications managers. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 73–94.
- [19] Moreno, A. (2004). Spain. En B. V. Ruler, y D. Vercic (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* (pp. 393–412). Berlin: Mouton de Gruyter.
- [20] Moreno Fernández, A., Carrasco Campos, A. y Saperas Lapiedra, E. (2014). Los efectos del proceso Bolonia en el curriculum de las Relaciones Públicas. *Análisis del estado de la cuestión. Sphera Pública*, junio, nº especial, 163-184.
- [21] Perlado-Lamo de Espinosa, M. y Saavedra-Llamas, M. (2017). Los estudios universitarios especializados en Comunicación en España. Barcelona: UOC, Colección Dircom, nº 8.
- [22] Tilson, D.J. y Pérez, P.S. (2003). Public relations and the new golden age of Spain: a confluence of democracy, economic development and the media. *Public Relations Review*, 29(2), 125-143.
- [23] Wright, D.K. (1978). Differential Effects of Professionalism and Social Responsibility in Public Relations, Conferencia en la Association for Education in Journalism, Seattle, Agosto.
- [24] Xifra, J. (2015). La 'enseñanza' universitaria de la Comunicación Corporativa en Cataluña. En K. Matilla, *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña* (pp. 147-199). Barcelona: UOC, Colección Dircom.
- [25] Xifra, J. (2007). Undergraduate public relations education in Spain: Endangered species? *Public Relations Review*, 33(2), 206-213.

CURRICULUM VITAE

Kathy Matilla

Doctora especializada en Relaciones Públicas y Master en Comunicación Social por la Universidad Ramon Llull. Licenciada en Geografía e Historia por la Universidad de Barcelona. Master en Marketing por ESADE-URL. Es profesora asociada en el Grado de Publicidad, Relaciones Públicas y Marketing de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna de la Universidad Ramon Llull. Fue vicedecana de Relaciones Públicas del Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña y presidente internacional de FISEC-Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. Vocal de la Junta Directiva de AIRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. Consultora estratégica en Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa y Management. Email: kathyms@blanquerna.url.edu

Salvador Hernández

Doctor especializado en Relaciones Públicas por la Universidad de Sevilla. Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad CEU-San Pablo de Madrid. Es profesor titular en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias Humanas y Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia y de postgrados y cursos en universidades españolas y europeas: Pontificia de Salamanca, Sevilla, Málaga, Siena, Wroclaw y Eichstätt. Director de la Escuela Superior de Protocolo y Relaciones Institucionales de la Universidad Católica San Antonio de Murcia. Vocal de la Junta Directiva y Tesorero de AIRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. Email: shernandez@ucam.edu

Marc Compte-Pujol

Doctor especializado en Relaciones Públicas y Master Universitario en Estrategia y Creatividad Publicitarias por la Universidad Ramon Llull. Licenciado en Comunicación Audiovisual por la Universidad Pompeu Fabra y Master en Dirección Cinematográfica por ESCAC-Escuela Superior de Cine y Audiovisuales de Cataluña (Universidad de Barcelona). Es profesor asociado en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad de Vic-Central de Cataluña. Email: marc.compte@uvic.cat

Las prácticas curriculares definen los perfiles y las competencias para el mercado laboral en relaciones públicas

The curricular practices define the profiles and competencies for the labor market in public relations

Autores:

M^a Carmen Carretón-Ballester

Profesora Titular de Universidad

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante
mc.carreton@ua.es <https://www.ua.es/>

Francisco Lorenzo-Sola

Profesor asociado

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante
francisco.lorenzo@ua.es <https://www.ua.es/>

Resumen

Del estudio de Carretón y Lorenzo (2016) se desprende la relación en-tre los perfiles profesionales que las empresas con convenio de prácticas con la Universidad de Alicante, piden a los alumnos y las competencias que estos, como egresados del grado de Publicidad y Relaciones Públicas, deben alcanzar. El presente estudio, que abarca los dos cursos académicos siguientes, persigue describir la evolución de esta relación, a la vez que conocer cuáles son las tareas que las organizaciones encomiendan a los alumnos y su afinidad con los perfiles profesionales definidos en el Libro Blanco de Publicidad y Relaciones Públicas.

Palabras clave

Perfiles profesionales; Competencias; Prácticas en empresa; Relaciones Públicas.

Abstract

The study of Carretón and Lorenzo (2016) shows the relationship between the professional profiles that companies with an internship agreement with the University of Alicante, ask students and skills that these, as graduates of the degree of Advertising and Public Relations, must reach. The present study, which covers the following two academic years, aims to describe the evolution of this relationship, as well as to know what tasks the organizations entrust to students and their affinity with the professional profiles defined in the White Paper on Advertising and Public Relations.

Key words

Business practice; Public relations; Professional profiles; Skills.

1. Introducción

Los resultados de los que se parte, (Carretón y Lorenzo, 2016) permitieron descubrir las funciones y los perfiles demandados por las organizaciones, el mercado profesional y el lugar que ocupaban las relaciones públicas en la actividad profesional en relación a las competencias específicas del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas.

Se trata de conocer cómo ha evolucionado esta demanda de ofertas, su adecuación a los perfiles profesionales en relación con las competencias y averiguar la visión que el tutor de la organización tiene con respecto a estos parámetros en función de las tareas que encomiendan a los alumnos en la actividad profesional. Los resultados ponen de manifiesto que si bien las tareas que se ofertan a los alumnos de la Universidad de Alicante responden a la disciplina de las relaciones públicas, su asociación con los perfiles profesionales actuales, despierta la necesidad de redefinirlos en este ámbito. Las prácticas académicas externas vienen reguladas por el Real Decreto 592/2014 de 11 de julio, que las define en su Artículo 2. Definición, naturaleza y caracteres de las prácticas externas, como se recoge a continuación:

Las prácticas académicas externas constituyen una actividad de naturaleza formativa realizada por los estudiantes universitarios y supervisada por las Universidades, cuyo objetivo es permitir a los mismos aplicar y complementar los conocimientos adquiridos en su formación académica, favoreciendo la adquisición de competencias que les preparen para el ejercicio de actividades profesionales, faciliten su empleabilidad y fomenten su capacidad de emprendimiento.

Los objetivos de estas prácticas académicas externas definidos en el mismo R.D. son:

- a) Contribuir a la formación integral de los estudiantes complementando su aprendizaje teórico y práctico.
- b) Facilitar el conocimiento de la metodología de trabajo adecuada a la realidad profesional en que los estudiantes habrán de operar, contrastando y aplicando los conocimientos adquiridos.
- c) Favorecer el desarrollo de competencias técnicas, metodológicas, personales y participativas.
- d) Obtener una experiencia práctica que facilite la inserción en el mercado de trabajo y mejore su empleabilidad futura.
- e) Favorecer los valores de la innovación, la creatividad y el emprendimiento. (Artículo 3. Fines).

Esta formación práctica en organizaciones (empresas, instituciones, agencias, consultoras u organizaciones no gubernamentales) facilita la incorporación del alumno a la práctica profesional donde podrá desarrollar las habilidades y los conocimientos que ha ido adquiriendo en sus estudios del Grado de acuerdo a los perfiles establecidos en el Libro Blanco de Publicidad y Relaciones Públicas y recogidos en la Memoria verificada del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Alicante.

Los estudios actuales, enmarcados en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), se caracterizan por un aprendizaje basado en problemas, en la realización de proyectos, una enseñanza en red y cuyo modelo de enseñanza se orienta a la consecución de las competencias. Por tanto, resulta de interés este trabajo ya que expone cuáles son las tareas que las organizaciones solicitan al alumno en las ofertas de prácticas y cómo encajan con los perfiles profesionales, desde una doble metodología y estableciendo la comparativa con respecto a años anteriores.

Seguimos haciendo valer los numerosos estudios de autores que abordan los perfiles y las competencias profesionales de nuestros graduados (Papí, N., Campillo, C., Carretón, MC.; Quiles, MC; Monserrat, J.; Ramos, I.; Torres, R., 2007; Certain, MO., 2008; Lazo, CM., 2009; Mayor-ga, MTF., 2010; Matilla, K., Hernández, S. y Losada, JC, 2010, Matilla, K. y Hernández, S., 2012; Peiró, CF., 2010; Sánchez, JS., 2010; García, Ml.,2012; Robles, CS., 2012; Armendáriz, E., 2015; Carretón y Lorenzo, 2016).

El aprendizaje por competencias específicas o propias de los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas (Estanyol, 2012) y la formación por competencias con apoyo de metodologías activas y participativas (Pere-da y Berrocal, 2001) son lo que el alumno en prácticas deberá ir trabajando y mostrando durante su paso curricular por la organización aunque también supondrá parte de su formación universitaria. La competencia para Gimeno (2008: 37) es "una cualidad que no solo se tiene o se adquiere, sino que se muestra y se demuestra".

Por tanto, el alumno universitario deberá mostrar y demostrar esta cualidad durante sus prácticas como parte de su formación pero, también, como resultado del proceso de aprendizaje activo, participativo y orientado a las competencias durante su paso por la Universidad. Para ello, siguiendo a Armendáriz (2015) deberá contar no solo con conocimientos, también con ciertas habilidades y con actitudes conforme a las demandas que exige el mundo profesional.

Esta experiencia será importante de cara a su inclusión en el mundo laboral como futuro empleado de cualquier organización. Formará parte del capital humano de las estructuras y sistemas de la actividad publicitaria y de relaciones públicas y demostrará el avance de sus competencias y de su perfil profesional.

Por otra parte, los estudios de Xifra (2007), Matilla, Losada y Hernández (2010) y Matilla y Hernández (2012) han venido evidenciando una brecha entre la formación y las exigencias profesionales de los egresados en publicidad y relaciones públicas. De hecho, cuando se profundiza en las relaciones públicas se constatan deficientes competencias específicas.

Aunque estos autores acusan esta brecha a las carencias en las competencias, Carretón y Lorenzo (2016) pusieron de manifiesto que existía una deficiente e insuficiente clasificación y descripción de los perfiles profesionales, así como una falta de conocimiento por parte del sector profesional en la relación entre tareas y perfiles en sus demandas a los alumnos.

Recordemos que los 4 perfiles profesionales recogidos en el Libro Blanco para el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas son:

1) Director/a de comunicación, investigador/a y consultor/a estratégico en publicidad y relaciones públicas.

Profesionales que ejercen su actividad desde el ámbito de las organizaciones o bien desde la agencia de publicidad o de relaciones públicas y similares (cuentas y planificación estratégica, por ejemplo) o desde la empresa consultora. Responsables del área de comunicación, director de publicidad y de relaciones públicas, de un organismo o empresa, que establecen contacto con los diversos públicos potenciales, tanto internos como externos, así como de la planificación, gestión y control del plan de comunicación anual. Los investigadores y/o con-

sultores estratégicos identifican el papel específico que ha de jugar la comunicación en cada organización y en las acciones de mercadotecnia. En ambos casos, definen las estrategias de comunicación de acuerdo con los objetivos de los emisores. Planifican tanto las investigaciones ad hoc necesarias para llegar a definir los ejes fundamentales de la campaña como el desarrollo e implantación de las propias campañas que supervisan, ejecutan y/o controlan. Para ello cuentan con su conocimiento de los mercados y de las herramientas de comunicación, monitorización y control. Impartir formación en comunicación e investigar y formar docentes e investigadores para todos los niveles del sistema educativo.

2) Investigadores/as, Planificadores/as y Compradores de medios.

Estos profesionales planifican la idoneidad y características de los soportes para la difusión de las campañas de comunicación, así como el control y seguimiento de la audiencia de dichos medios y su eficacia, de acuerdo con los objetivos de comunicación definidos, con el fin de llegar a un público objetivo a través de los medios convencionales y no convencionales, mediante la adquisición y creación de espacios y soportes en las mejores condiciones posibles.

3) Creativo/a y diseñador/a.

Profesional especializado en creatividad publicitaria en todo tipo de soportes, desde la conceptualización y visualización de la idea publicitaria hasta su adecuación e integración en los distintos medios. Se puede identificar las especialidades de: director creativo, director de arte, redactor y webmaster (creatividad de la estructura de la Web). La tarea de ejecutar hasta el arte final y controlar la producción física de los soportes corresponde a los expertos en producción y tráfico.

4) Gestor/a de comunicación corporativa.

Profesional responsable de la gestión estratégica de la imagen y de la comunicación corporativa, tanto en su naturaleza intangible (identidad visual, comunicación y cultura corporativa) como en sus interrelaciones funcionales (financiera, comercial, de producción, etc.), y de establecer diálogos constructivos con los diferentes públicos relevantes de la empresa, internos y externos. También se ocupa de la reputación corporativa, en función del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación con los públicos implicados.

2. Objetivos

El objetivo principal de la investigación es describir la evolución experimentada durante estos dos últimos años en cuanto a los perfiles en relación a las competencias a través de las tareas que las organizaciones piden al alumno, así como averiguar el grado de conocimiento que los tutores de empresa tienen sobre dicha relación.

Se plantean, además, tres objetivos específicos cuya consecución en su conjunto, contribuyen a lograr el objetivo principal:

Primer objetivo específico: Analizar la evolución de las funciones y los perfiles demandados por las empresas u organizaciones.

Segundo objetivo específico: Conocer la implementación de las competencias del grado en función de los perfiles que requiere el mercado profesional al que se insertarán en breve los egresados.

Tercer objetivo específico: Determinar la proliferación en el manejo de las redes sociales y el lugar que ocupan las relaciones con los públicos en la actividad profesional.

La única hipótesis de partida es que las relaciones públicas continúan siendo el perfil predominante en los puestos de prácticas que empresas e instituciones.

3. Metodología

3.1. Muestra

La muestra del estudio está formada por 196 organizaciones y 185 ofertas de prácticas y empleo recibidas en el Vicedecanato de Prácticas Externas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante, para los cursos académicos 2016-17 y 2017-18. Algunas empresas ofertan más de un puesto, y el número total de alumnos matriculados asciende a 176 en el primer curso analizado y a 183 en el segundo. Lo que hace un total de 359 alumnos que han realizado sus prácticas de empresa en estos dos cursos.

Las organizaciones se clasifican en: empresas privadas (codificado como sector empresas), empresas de servicios de comunicación (codificado como sector consultoras y agencias) y los organismos públicos y organizaciones (codificado como sector instituciones y organizaciones).

3.2. Método

La metodología cuantitativa se aplica con dos herramientas: la encuesta a los tutores de las 196 organizaciones que ofertan las prácticas y el análisis de contenido de los 185 puestos de prácticas, para lograr los objetivos planteados.

El cuestionario que según Piñuel y Gaitán (1999: 372) “...permite construir un discurso experimental, o sea, un discurso genérico con el que se representan discursos particulares que experimentalmente han producido los individuos encuestados”, consta de 3 preguntas que abordan los perfiles, los objetivos de las prácticas y las competencias:

P1. De los siguientes perfiles profesionales, ¿Cuál es más afín a las tareas que solicitan ustedes en la oferta de prácticas? Si tiene dudas, revise la descripción de cada perfil (a pie de página);

P.2 Indique el grado de cumplimiento de los siguientes objetivos de las prácticas curriculares, según su experiencia. 1 (siempre); 2 (casi siempre); 3 (regular); 4. (casi nunca); 5. (nunca)

P.3 De las siguientes competencias transversales del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas, señale aquellas que considera los alumnos consolidan con su oferta de prácticas. En esta pregunta solamente se facilitan las competencias propias de las asignaturas de Relaciones Públicas

El 30,6 % de índice de respuesta obtenido, se cree suficiente para considerar que la muestra es representativa.

En cuanto al análisis de contenido, Piñuel y Gaitán (1999: 511) lo definen como,

el conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de comprobación y verificación de hipótesis aplicados a productos comunicativos (mensajes, textos o discursos), o a interacciones comunicativas que, previamente registradas, constituyen un documento, con el objeto de extraer y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.

Las unidades de análisis se definen a partir de las 15 tareas más demandadas por las empresas y organizaciones y que son extraídas de las propias ofertas de prácticas (Carretón y Lorenzo, 2016).

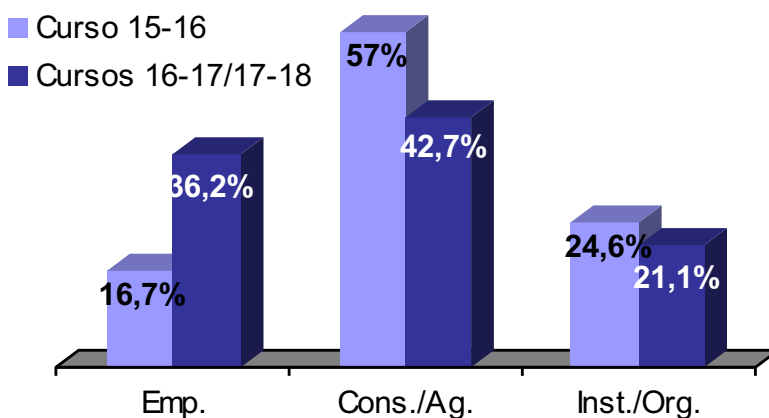
4. Resultados

4.1. Análisis de contenido

Partiendo del primer objetivo específico, “analizar la evolución de las funciones y los perfiles demandados por las empresas u organizaciones”, destacamos los cambios sustanciales que ha experimentado el ámbito profesional en lo que respecta a la distribución de los puestos de prácticas en función del tipo de organización. Como se observa en el gráfico 1, el sector que aglutina a las empresas ha crecido, en estos dos últimos cursos académicos, 20 puntos porcentuales con respecto al período 2015-2016. Las agencias y consultoras muestran un descenso de ofertas y las instituciones u organizaciones disminuyen su oferta aunque de manera más somera.

Con respecto a los perfiles más demandados (como lo entienden desde el tejido profesional), aunque para nosotros son actividades o tareas encomendadas dentro de los perfiles profesionales, en el sector empresas se observa un auge de actividades de Diseño gráfico, Creatividad, Relaciones Públicas, Copy, Relación con los medios, Organización de eventos y Community Manager. Y pierden peso Imagen corporativa, Marketing on line, Marketing, Publicidad, Gabinetes de Comunicación y Comunicación digital estratégica.

Gráfico 1. Evolución y representación de los diferentes sectores

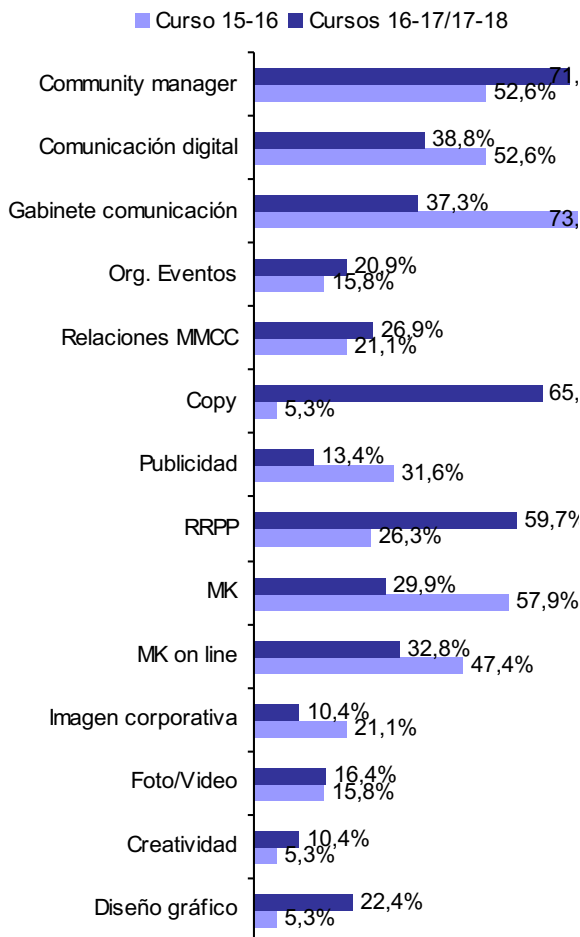


Fuente: Elaboración Propia

En términos generales, en el curso 2015-2016 para el sector empresas, el perfil más demandado fue el de Gabinete de comunicación, y en los dos cursos posteriores, esta mayor demanda corresponde al de Community Manager. Sin embargo, en términos comparativos, las actividades o tareas que más cambio significativo presentan son la de Copy y la de Relaciones Públicas. El gráfico 2 expone el peso y la evolución de los perfiles en el sector empresas.

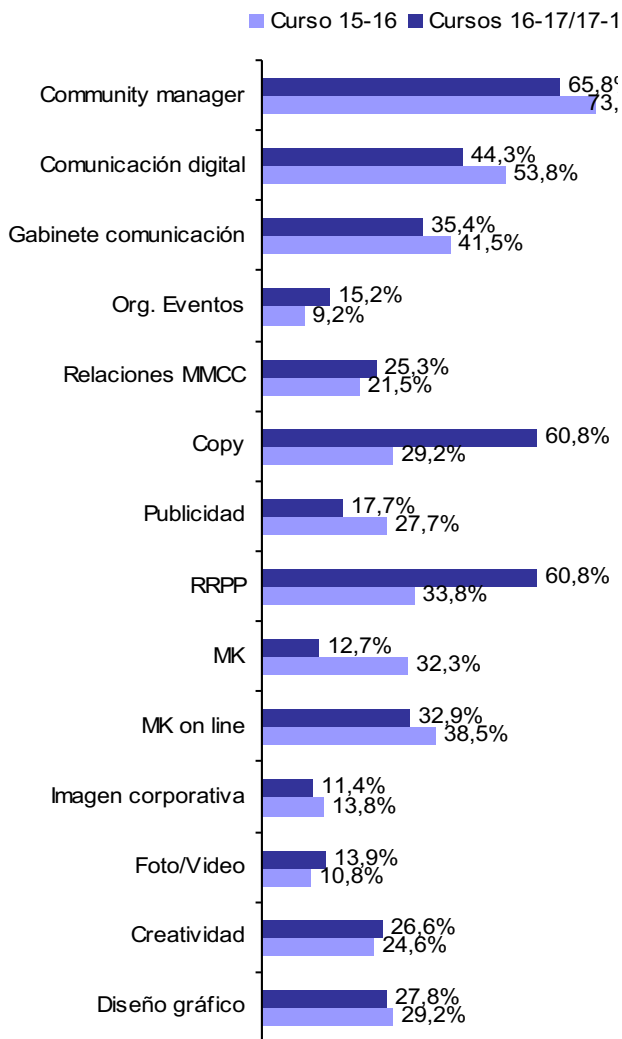
El sector más numeroso, a la hora de demandar alumnos en prácticas, es el de consultoras y agencias que presenta cierta homogeneidad en la evolución de sus ofertas a lo largo de los periodos analizados. Cabe destacar, sin embargo, el aumento de ofertas de los perfiles de Relaciones Públicas y del de Copy; un cambio bastante significativo teniendo en cuenta que en 2015-2016 las actividades que más predominaban en sus ofertas eran las de Marketing y Publicidad. En el Gráfico 3 se recogen los perfiles demandados por este sector.

Gráfico 2. Evolución de los perfiles demandados por el 'sector empresas'



Fuente: Elaboración Propia

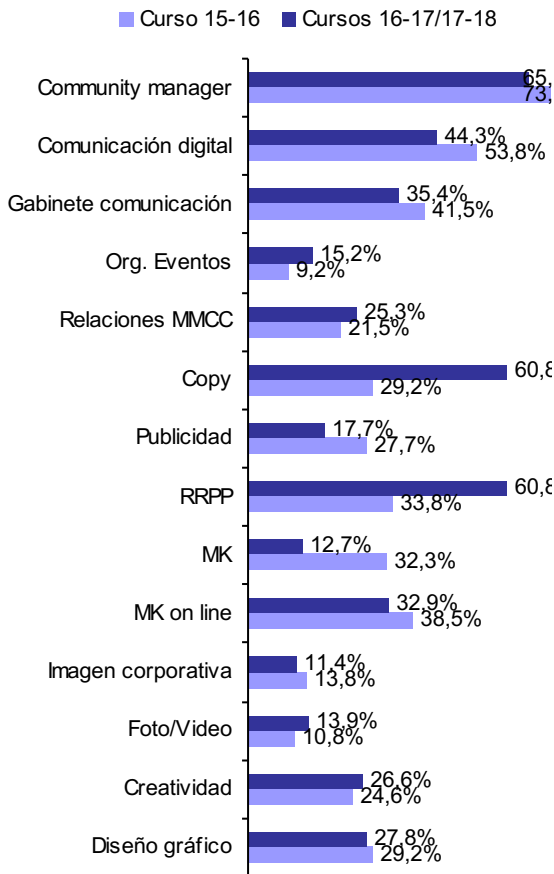
Gráfico 3. Evolución de los perfiles demandados por el sector 'consultoras y agencias'



Fuente: Elaboración Propia

Por último, en el sector de instituciones u organizaciones existen cuatro actividades a destacar por el manifiesto incremento, según los datos, en los últimos cursos académicos y son por este orden: Relaciones Públicas, Copy, Relación con los me-dios y Organización de Eventos. Y, por otro lado, cabe señalar que Pu-blicidad y Comunicación digital estratégica revelan un descenso bastante importante. El gráfico 4 muestra los datos de este sector y su evolución.

Gráfico 4. Evolución de los perfiles demandados por el sector 'instituciones y organizaciones'



Fuente. Elaboración propia

Si en el curso 2015-2016, las relaciones públicas lograban una importante presencia en las ofertas de prácticas para los alumnos, durante los cursos posteriores, esta evidencia es notable y significativamente superior.

De manera conjunta, los perfiles más representados en las ofertas para los alumnos son los de Relaciones Públicas, Copy, Relaciones con los medios, Organización de eventos y Community Manager.

5.2. Encuesta

La provincia de Alicante acopia el 71,7% de las ofertas de las prácticas presentadas, por lo que los resultados están definiendo la actividad publicitaria y de relaciones públicas como mercado de trabajo en el que la mayoría de nuestros alumnos, tendrán su oportunidad laboral.

Los resultados sobre los departamentos (tabla 1) en los que los alumnos realizan las prácticas, pone de relieve no solo la diversidad de denominación, también la posible heterogeneidad de estructuras organizativas.

Tabla 1. Denominación del departamento

Relaciones públicas	5%
Publicidad y Relaciones Públicas	8,3%
Publicidad	15%
Marketing	23,3%
Comunicación	25%
Otros	33,3%

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la formación de los encuestados, cabe señalar la significación de la titulación de publicidad y relaciones públicas, con un 48,3% de los encuestados frente a periodismo con un 5%. Sin embargo, llama la atención titulaciones como ADE (15%) o Economía (6,7%) de los tutores responsables de los alumnos en prácticas de publicidad y relaciones públicas. Probablemente la explicación se encuentre en que el 25% de los encuestados son los propios gerentes de las organizaciones.

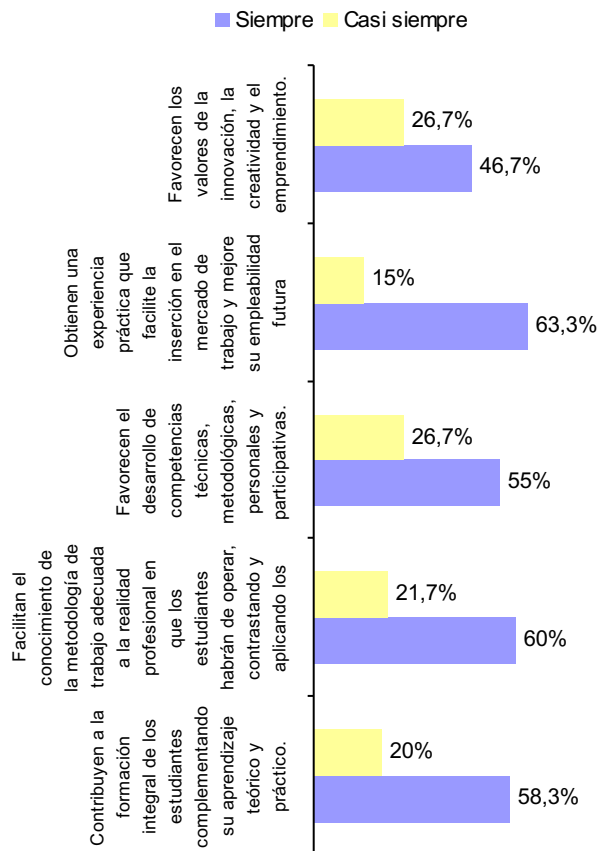
A través de la encuesta podemos saber el alcance del segundo objetivo específico que es “conocer la implementación de las competencias del grado en función de los perfiles que requiere el mercado profesional al que se insertarán en breve los egresados”

Con respecto a los perfiles profesionales que consideran más afines a las tareas que solicitan en la oferta de prácticas, los resultados posicionan al creativo/diseñador con un 51,7% seguido del de gestor de comunicación corporativa (43,3%). El de Director de comunicación, investigador y consultor estratégico se encuentra en tercer lugar con un 35% y el de investigador, planificador y comprador de medios tan solo alcanza el 10% de las respuestas.

Según la experiencia de los encuestados, como tutores de las prácticas en la empresa, los objetivos o fines que deben lograrse con las prácticas curriculares externas se cumplen en los términos porcentuales del gráfico 5. Hemos seleccionado los resultados de los niveles “siempre” y “casi siempre” de la escala Likert utilizada.

De esta forma, se obtiene que el objetivo de “Contribuyen a la formación integral de los estudiantes complementando su aprendizaje teórico y práctico” logra un 78,3% de las respuestas; los objetivos de “Facilitan el conocimiento de la metodología de trabajo adecuada a la realidad profesional en que los estudiantes habrán de operar, contrastando y aplicando los conocimientos adquiridos” y “Favorecen el desarrollo de competencias técnicas, metodológicas, personales y participativas”, alcanzan el 81,7%; el objetivo de “Obtienen una experiencia práctica que facilite la inserción en el mercado de trabajo y mejore su empleabilidad futura” consigue el 78,3% y el de “Favorecen los valores de la innovación, la creatividad y el emprendimiento” suma el 73,4%.

Gráfico 5. Objetivos que los alumnos logran con las prácticas curriculares en empresas



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 2 queda recogida la opinión que a los encuestados les merece la implementación de competencias de los alumnos. Teniendo en cuenta que las competencias a analizar son las transversales.

Para conseguir el tercer objetivo específico, “determinar la proliferación en el manejo de las redes sociales y el lugar que ocupan las relaciones con los públicos en la actividad profesional”, los datos indican que si bien la actividad de Community manager ha podido descender en las ofertas del sector consultoras/agencias y del de instituciones/organizaciones, en las empresas muestra un ascenso bastante importante.

Además, la actividad denominada Relaciones públicas ha experimentado un significativo crecimiento en los últimos cursos académicos. Si le sumamos el ascenso de la Organización de eventos y de las Relaciones con los medios, encontramos que las relaciones con los públicos está cada vez más presente y desarrollada en las organizaciones de la provincia de Alicante.

Siguiendo la adaptación de las competencias específicas del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas (Carretón y Lorenzo, 2016) con los perfiles con mayor aumento y mayor presencia en estos años, las actividades predominantes son: Relaciones Públicas, Copy, Community Manager, Relaciones con los Medios de comunicación y la Organización de eventos cuyas competencias específicas son las que se detallan a continuación (tabla 3) y que, según los 4 perfiles profesionales encajan en el 1º, Director/a de comunicación, investigador/a y consultor/a estratégico en publicidad y relaciones públicas, y en el 4º, Gestor/a de comunicación corporativa.

Tabla 2. Competencias adquiridas por los alumnos (%)

	Sí	No	NS
Estudio del departamento de comunicación dentro de las empresas e instituciones y de las habilidades y técnicas necesarias para su dirección.	63,3	18,3	15
Conocimiento del diseño y desarrollo de las estrategias de comunicación persuasiva.	81,7	10	6,7
Conocimiento de la ética y deontología profesional de la publicidad, las relaciones públicas y cualquier otro tipo de comunicación.	58,3	20	20
Conocimiento teórico-práctico de la publicidad y las relaciones públicas, sus procesos, estructuras organizativas y evolución diacrónica.	75	11,7	11,7
Conocimiento teórico-práctico de la gestión y dirección de proyectos y empresas de comunicación publicitaria y de las relaciones públicas.	71,7	21,7	3,3
Habilidad para adaptarse a los objetivos organizacionales.	93,3	3,3	3,3
Capacidad y habilidad para diseñar programas de comunicación en función de los diferentes medios de comunicación e información social e interpersonal.	68,3	10	20
Habilidad para gestionar el tiempo, con capacidad para la organización y temporalización de las tareas.	98,3	1,7	-
Capacidad de programación de acciones concretas de comunicación, especialmente publicitarias y de las relaciones públicas, así como la medición de sus resultados.	75	16,7	5
Capacidad de programación de acciones concretas de comunicación, especialmente publicitarias y de las relaciones públicas, así como la medición de sus resultados.	71,7	15	5
Capacidad para comunicarse con fluidez y riqueza en el contexto profesional (de forma oral y escrita).	85	6,7	6,7
Destrezas, habilidades y técnicas para la dirección de personas, para el trabajo en equipo y para la asunción de liderazgo en el ámbito de la comunicación comercial y no comercial.	48,3	38,3	11,7
Habilidades para planificar y ejecutar investigaciones sobre comunicación, publicidad y relaciones públicas.	58,3	31,7	6,7

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3. Perfiles y competencias más demandados

Uds. An. Perfiles	ADAPTACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas
Relaciones Públicas	Diseño estrategia y gestión de acciones en la relación con públicos de la organización. Destrezas para identificar, clasificar y comunicarse eficazmente con los diferentes públicos. Capacidad y habilidad para crear, aplicar y auditar el plan de comunicación.
<i>Copy</i>	Gestión, creación y de contenidos. Estudio de la comunicación e información escrita, audiovisual y digital como marco de referencia.
<i>Community manager</i>	Diseño estrategia y gestión de acciones en la relación con públicos de la organización. Destrezas para identificar, clasificar y comunicarse eficazmente con los diferentes públicos. Capacidad y habilidad para crear, aplicar y auditar el plan de comunicación. Gestión de las redes sociales y medios sociales. Comprender y utilizar las herramientas tecnológicas del sector, tanto a nivel de equipos como de aplicaciones informáticas y audiovisuales en las relaciones con los públicos de su comunidad virtual. Innovación y desarrollo de nuevos medios y soportes.
Relación con los MMCC	Capacidad para gestionar las relaciones con periodistas como públicos específicos y como prescriptores con destrezas de redacción notas de prensa, ruedas prensa, etc.
Organización Eventos	Capacidad para la organización, ejecución y evaluación de eventos, cuidando especialmente su diseño, control de costes y protocolo.

Fuente. Elaboración propia

6. Discusión y conclusiones

Si bien hay actividades que no han sufrido grandes oscilaciones en estos tres años de estudio, hay otras que, dada su evolución al alza o a la baja, nos definen y describen la actual actividad profesional en la provincia de Alicante.

Si cruzamos los resultados de los perfiles profesionales que las organizaciones consideran más afines a las tareas que solicitan a los alumnos en prácticas con las tareas con mayor presencia en los puestos de prácticas ofertados, encontramos cierta incoherencia. Las actividades con mayor presencia son las que encajan en el perfil de director de comunicación, investigador y consultor estratégico y, sin embargo, es el tercero en el ranking establecido por las organizaciones. No obstante, también el de gestor de comunicación corporativa en-globa bastantes de las tareas exigidas pero este, en cambio, sí ocupa el segundo puesto.

Podría no comprenderse cómo el primero de los perfiles es el de creativo, cuando la creatividad y la publicidad han disminuido considerablemente y, de manera comparativa con actividades de relaciones públicas, su peso ha perdido significación. Lo cierto es que la actividad de Copy ha despuntado en estos últimos años de manera exponencial y podría ser el motivo.

Además y siguiendo con las competencias transversales descritas, cabe destacar el “conocimiento del diseño y desarrollo de las estrategias de comunicación persuasiva” como una cualidad específica con mayor implementación durante el aprendizaje de los alumnos en las empresas.

Una de las cuestiones que nos planteamos para la discusión es que deberían de redefinirse

los perfiles profesionales del grado de Publicidad y Relaciones Públicas y ajustarlos a las competencias específicas. Las materias de relaciones públicas, al tener poco peso en los grados españoles, limitan el aprendizaje y la adquisición de las competencias específicas en este ámbito y, paradójicamente, este estudio demuestra que la mayor parte del trabajo de la actividad profesional se encuentra en las relaciones con los públicos.

De esta forma, el objetivo principal de la investigación “describir la evolución experimentada durante estos dos últimos años en cuanto a los perfiles en relación a las competencias a través de las tareas que las organizaciones piden al alumno, así como averiguar el grado de conocimiento que los tutores de empresa tienen sobre dicha relación”, ha sido alcanzado.

En este sentido, la hipótesis de partida “las relaciones públicas continúan siendo el perfil predominante en los puestos de prácticas que empresas e instituciones ofertan a los alumnos de la Universidad de Alicante” puede corroborarse en su totalidad e incluso podemos afirmar que las relaciones públicas ocupan la gran mayoría de las ofertas y no por la tarea del Community manager como se concluyó antes (Carretón y Lorenzo, 2016), sino porque cada vez son más las empresas, instituciones/organizaciones y consultoras/agencias, las que definen relaciones públicas, relaciones con los medios, organización de eventos y Community manager como actividades concretas y específicas demandadas en sus ofertas de prácticas.

Por tanto, cabe acabar afirmando que del aumento de las relaciones con la comunidad, como programa específico de relaciones públicas en plataformas virtuales a través de la gestión de las redes sociales en 2015-2016, el ámbito de trabajo de las relaciones públicas parece que prolifera de manera exponencial en la provincia y no queda circunscrito a las relaciones con la comunidad virtual. Por otro lado, consideramos necesaria una redefinición de los perfiles profesionales en el ámbito de las relaciones públicas de cara a describir las competencias específicas en la Academia.

Para próximos estudios, los investigadores se plantean analizar de manera pormenorizada los diferentes programas de relaciones públicas con el mapa de públicos de empresas, instituciones/organizaciones y consultoras/agencias para poder definir el lugar de las relaciones públicas en la actividad profesional y su relación directa con las competencias específicas.

Referencias bibliográficas

- ARMENDÁRIZ, E. (2015). El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del Mercado. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, N^o 9, pp.151-178. Recuperado el 04 de marzo de 2018 de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-09-153-178>
- CARRETÓN-BALLESTER, MC; LORENZO-SOLA, F. (2016). Competencias demandadas por las organizaciones del mercado de trabajo en publicidad y relaciones públicas. El caso de la provincia de Alicante en Matilla K. (coord) *Casos de estudio. de Relaciones Públicas. Sociedad conectada: empresas y universidades*. pp. 155-182. Barcelona: UOC-Oberta Publishing.
- ESTANYOL, E. (2012). “La enseñanza de la creatividad aplicada en relaciones públicas, en el marco de los grados adaptados al EEES”. *Comunicación y riesgo*. III Congreso Internacional de la Asociación de Investigación de la Comunicación. Tarragona: AE-IC.

- GIMENO, J. (2008). *Educación por competencias, ¿qué hay de nuevo?* Madrid: Editorial Morata.
- Libro Blanco Títulos de Grado en Comunicación. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), Juny 2005. Disponible en Web: www.aneca.es
- MATILLA, K.; HERNÁNDEZ, S. y LOSADA, C. (2010): "La oferta formativa de Relaciones Públicas en los nuevos Grados universitarios en España (2009-10)", en Revista
- PANGEA, 1, pp. 124 -159. Red Académica Iberoamericana de Comunicación. Recuperado el 04 de marzo de 2018 de: <http://revistapangea.org/2010/12/05/01-01-107/>
- MATILLA, K. y HERNÁNDEZ, S. (2012): *Bolonia 2º año: Los estudios universitarios de Relaciones Públicas en Cataluña (curso 2011-12)*. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. II, Nº 4, pp.247-276. Recuperado el 04 de marzo de 2018, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/117>
- MEMORIA verificada del grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Alicante (2014) Disponible en <http://utc.ua.es/es/documentos/sgic/sgic-economicas/grados/memoria-verificada/c154-memoria-verificada.pdf>.
- PEREDA, S; BERROCAL, F (2001) *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- PIÑUEL, J.L.; GAITÁN, J.A. (1999). *Metodología general, conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- XIFRA, J. (2007): "Undergraduate Public Relations Education in Spain: Endangered Species?", *Public Relations Review*, 33, pp. 206-213.

CURRICULUM VITAE

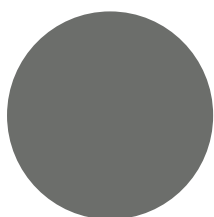
M^a Carmen Carretón Ballester

Doctora por la Universidad de Alicante donde imparte clases de relaciones públicas en el grado de Publicidad y Relaciones Públicas aunque es profesora universitaria desde 1998 y profesora en diferentes másteres desde 2002 hasta la actualidad.

Sus líneas de trabajo y aportaciones científicas se desarrollan en el grupo de investigación "relaciones públicas, responsabilidad social y comunicación con minorías" que dirige desde el año 2005 en la Universidad de Alicante.

Francisco Lorenzo Solá

Doctor por la Universidad de Alicante, Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Alicante y Licenciado en Periodismo por la Universidad de Murcia. Especialista en comunicación institucional y relación con los medios de comunicación, desempeñando durante 23 años la función de portavoz en la Administración Pública. Vicepresidente de Relaciones Públicas del Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana. Participa en proyectos de innovación docente y de I+D+i. Profesor en la Universidad de Alicante (Departamento de Comunicación y Psicología Social), y tutor académico (Vicedecanato de Prácticas Externas de Empresa)



El perfil profesional de los responsables de comunicación: estudio sobre las organizaciones gallegas

Professional profile of communication directors: study on Galician organizations

Autores:

María Isabel Míguez-González

<https://orcid.org/0000-0002-0580-8493>

Universidade de Vigo. Departamento de Comunicación Audiovisual e Publicidade

Carmen Costa-Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-8154-9537>

Universidade da Coruña. Profesora Contratada Doctora
Departamento de Socioloxía e Ciencias da Comunicación

Miguel Túñez-López

<http://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

Universidade de Santiago de Compostela. Profesor Titular de Universidad
Departamento de Ciencias da Comunicación

Resumen

La función de comunicación, aunque reciente a nivel histórico, toma forma, se establece y evoluciona en los organigramas de una gran variedad de organizaciones. La figura de su líder también experimenta cambios en los roles que desempeña y en las demandas sobre sus características, atribuciones y actitudes. El estudio de referencia sobre su perfil profesional en España suele realizarse en base a los datos de Dircom y sus informes quinquenales. Menos abordado es su papel en las organizaciones de comunidades periféricas, con un tejido organizacional que experimenta otro tipo de necesidades. El presente trabajo aborda dicha cuestión enmarcada en el ámbito territorial de Galicia mediante la metodología de la encuesta. Su área de cobertura abarca a empresas, instituciones (también organizaciones del Tercer Sector) y agencias de comunicación. Ello facilitará la finalidad comparativa. Los resultados apuntan a indicadores convergentes y divergentes con los

Abstract

Communication function, although historically recent, takes form, establishes and evolves in the flow chart of a big variety of organisations. Leader figures also experiences changes in their roles and in the demands on their characteristics, attributions and attitudes. The study of reference of this professional profile in Spain is used to realise with Dircom data and its reports. Their role in the organisations of peripheral communities, with different necessities, is less studied. The present work tackles this question framed in the territorial field of Galicia by means of the survey methodology. The work analyses companies, institutions (also organisations of the Third Sector) and agencies of communication. This will facilitate the comparative purpose. The results aim to convergent and divergent indicators with the Spanish portrait. The work concludes that the denomination of the profile is not established; there is a predominant presence of women in the institu-

retratados a nivel España. El trabajo concluye que la denominación del cargo no se ha asentado; se localiza una feminización de la profesión superior en los ámbitos institucional y de consultoría; la franja de edad de la responsabilidad se ubica en la de los 40 años; provienen sobre todo del ámbito periodístico para empresas e instituciones, de publicidad y relaciones públicas para consultoría; mayoritariamente carecen de formación de posgrado; demandan formación en el ámbito on-line, redes sociales, estrategia y planificación.

Palabras clave: Dirección de comunicación; director de comunicación; comunicación corporativa; encuesta; Galicia

tional and consulting fields; the age bracket of the responsibility situates in the 40 years; they come from especially of the journalistic field for companies and institutions, of advertising and public relations for consulting; mostly they lack training of postgraduate; they sue training in the on-line field, social media, strategy and planning.

Key words: Direction of communication, director of communication; corporate communication; survey; Galicia

1. Dircom y situación de la profesión en España

Según documenta Santamaría (2011), a finales de la década de los 90 emerge con fuerza en España la figura del DirCom en un contexto de integración de las necesidades comunicativas de las organizaciones y de reconocimiento de su potencial estratégico. La etapa del *jefe de prensa* había quedado atrás. Su papel llegó a adquirir una especial relevancia por sus conocimientos de cultura corporativa, management, políticas de Responsabilidad Corporativa, comunicación interna y comunicación *on line* (Santamaría, 2011).

Se trata no obstante, de un aterrizaje profesional reciente y en continua evolución. De ahí el interés del presente estudio. Conocer su asentamiento en los organigramas de las organizaciones, su peso relativo en la gestión y la diversidad de sus funciones ayudará a analizar los motivos de dicha situación, reencauzar y promover en la dirección adecuada y conectará la realidad empresarial con la formación universitaria. Tal y como asegura Villafañe (2002), su tarea profesional se ha hecho tan compleja en los últimos tiempos que requiere ser repensada para responder eficazmente a los retos profesionales de la actualidad.

1.1. Radiografía del director/a de comunicación en España.

Conocer los perfiles de los profesionales de la Comunicación Corporativa resulta una radiografía de interés para el conocimiento del estado de la profesión de director/a de comunicación en España. La figura del líder del departamento de comunicación de las organizaciones resulta determinante en la visión del futuro de la entidad, en su adaptación a los cambios contextuales y en la toma decisiones responsables y socialmente beneficiosas.

La Asociación de directivos de la comunicación (Dircom) elabora cada cinco años un informe sobre *El estado de la comunicación en España*, en el que, se aborda la situación de dichos departamentos en las grandes empresas españolas, pero también la situación de sus profesionales. En el más recientemente publicado (correspondiente al anuario de 2015), se aportaban a este respecto diversas informaciones de interés:

1. La multiplicidad y confusión terminológica existente respecto de la denominación del perfil, que llega a recibir hasta 119 apelativos. "Sigue sin avanzarse en la senda hacia una denominación unificadora, es más, aumenta la cantidad de apelativos, ya que en estudios anteriores este cargo se denominaba de casi 80 formas diferentes y en los últimos datos ha aumentado a 119" (Dircom, 2015). Aunque el más frecuente sea el de "director/a de comunicación" (26%), seguido de "responsable de comunicación" (8%), la fragmentación terminológica recoge muchas otras denominaciones: jefe de prensa, director de marketing y comunicación, etc.

La cuestión no resulta menor y apunta a la relativa recencia de la incorporación formalizada de la dirección de comunicación como departamento dependiente del máximo órgano de gestión de la entidad en una estructura formalizada.

2. El predominio de la formación en Periodismo. El perfil que se consolida en el tiempo como más idóneo para director de Comunicación es el de licenciado en Periodismo. Lo cumplen casi la mitad de ellos. También, y siguiendo la tendencia de los últimos años, aumentan los licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual e Ingeniería.

3. El predominio de la formación de postgrado. De un 32% en 2010 a un 75% en 2015, se consolida un perfil profesional que posteriormente a los estudios de licenciatura/grado, ha cursado algún máster, doctorado o posgrado.

4. Edad. Según detecta el estudio, el director de Comunicación es una persona de edad media, entre 40 y 49 años (44,16 %).

5. Dimensiones más necesarias. Las cinco características más valoradas de un buen director de Comunicación son: visión estratégica, capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación, influencia en la dirección de la empresa y capacidad de gestión / management.

6. Necesidades de formación. La mayoría de los encuestados desearía incrementar sus conocimientos en el entorno digital, comunicación de crisis, estrategia, planificación de la comunicación y diseño de estrategias y gestión de marcas. Otras áreas, con menor porcentaje, son gestión de marca, liderazgo y capacidades directivas y uso de nuevas tecnologías de la información.

En el trabajo de investigación *Los profesionales de la comunicación corporativa en España* (Miquel Segarra, 2017), en cuyo trabajo de campo se emplea la encuesta aplicada a una muestra de 190 profesionales del sector (el 21,9% de los profesionales de Dircom), se aportan una serie de datos de radiografía de la profesión que resultan de interés:

- La presencia de hombres y mujeres está equilibrada en la Asociación.
- La media de edad es de 44,5 años.
- Un 46,8% son titulados/as en Periodismo, seguidos en un 18,9% de titulados/as en Publicidad y Relaciones Públicas.
- Un 73,2% ocupan cargos directivos en su empresa.

Según sintetiza el *Manual de la comunicación* (Dircom, 2013), si hubiese que resumir la figura del dircom y su amplio conjunto de responsabilidades, la palabra más adecuada sería la de *estratega*.

“El dircom ha de ser capaz de anticiparse, observando qué pasa fuera y dentro; de tomar decisiones fundamentales y correctas; de proceder con método eficaz; de buscar la posición correcta para el objetivo marcado; de conocer el marco de referencia en el que se desenvuelve su objetivo; de ver con perspectiva desde todos los ángulos posibles o desde otro ángulo completamente diferente y nuevo; de elaborar el adecuado contenido del discurso; y de comprender y amalgamar el entorno y la organización” (Dircom, 2013: 102).

2. Objetivos de la investigación. Metodología

El presente trabajo surge de la colaboración entre las tres Facultades de Comunicación en Galicia y la delegación autonómica de Dircom. Asociación de Directivos de la Comunicación en un esfuerzo por analizar la realidad profesional en Galicia de la comunicación corporativa. Partiendo de estudios previos (Baamonde-Silva et al., 2015; Túnuez-López, 2013), el presente artículo se plantea conocer los perfiles profesionales de los responsables de comunicación a nivel empresarial, institucional, así como en el ámbito de la consultoría de comunicación en la Comunidad Autónoma gallega.

Por medio de la metodología de la encuesta, se obtuvieron un total de 343 respuestas válidas de los líderes de diferentes perfiles organizacionales ubicados en la Comunidad Autónoma de Galicia. Desde noviembre de 2016 a febrero de 2017, se llevó a cabo la etapa de envío del cuestionario y recogida de datos, que se completó por medio de la llamada telefónica (ver tabla 1).

En la encuesta diseñada al efecto, se inquería a los responsables de la comunicación en las organizaciones sobre diversas cuestiones relativas a su perfil profesional, objeto de estudio del presente trabajo, en concreto:

- Denominación del cargo;
- Sexo y/o edad;
- Número de personas del equipo;
- Formación universitaria;
- Formación de posgrado;
- Necesidades formativas de futuro.

Para la selección de la muestra de empresas contactadas se partió del Informe Ardán que elabora con periodicidad anual el Consorcio de la Zona Franca de Vigo; para la determinación de las organizaciones del sector institucional, se recurrió a la Guía de la Comunicación, directorio institucional que edita el gobierno autonómico. El establecimiento de un universo de estudio para el sector de las agencias requirió un esfuerzo mayor, al carecer de una herramienta base. Se recurrió por ello al cruce de diversas fuentes informativas tales como los catálogos de Galicia Digital, la Guía de la Comunicación o Briefing Galego.

Tabla 1. Universo y muestra de estudio por ámbitos profesionales

Comunicación empresarial	
Universo Informe Ardán 2016	Número
Entidades contactadas vía mail	5302
Entidades contactadas por teléfono	753
Total respuestas	200
Comunicación institucional	
Universo Directorio Xunta de Galicia	Número
Entidades contactadas vía mail	426
Entidades contactadas por teléfono	300
Total respuestas	85
Consultoras de Comunicación	
Universo cruce de directorios (Guía de la Comunicación, Comunicación Galicia Digital, Briefing galego...)	Número
Entidades contactadas vía mail	170
Entidades contactadas por teléfono	30
Total respuestas	58
Total organizaciones encuestadas	343

Fuente: Elaboración propia

La participación lograda es similar a la explorada en estudios previos sobre similares temáticas (Marín Dueñas, 2016; Dircom, 2015; Gómez Nieto, 2011).

Se exponen a continuación los resultados obtenidos.

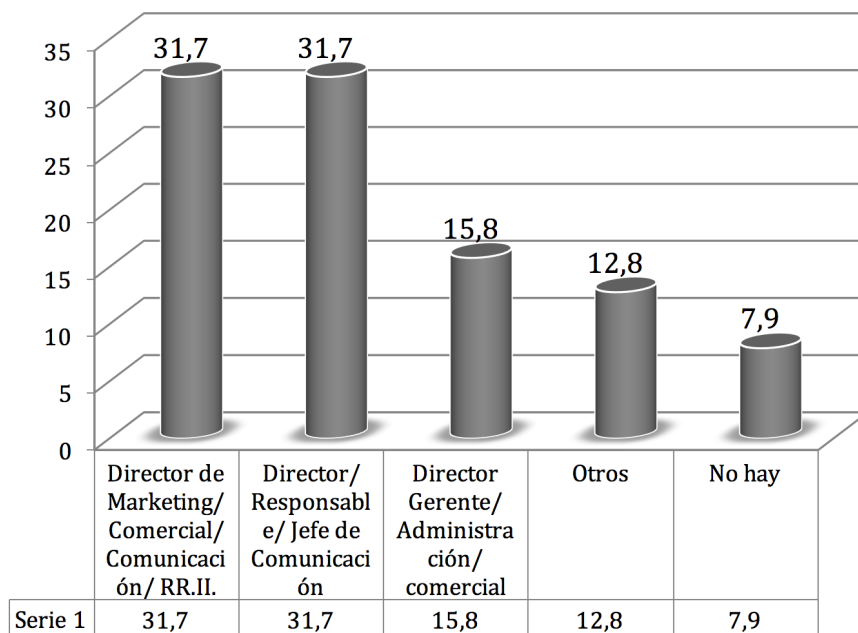
3. Resultados

3.1. Denominación del perfil profesional

La denominación del máximo responsable de la función de comunicación en el tejido empresarial en Galicia, en coherencia con lo que ocurre en el ámbito estatal, no está clara. La recencia de las teorías de la gestión de la comunicación, la tradicional herencia del marketing y la falta de especialización en comunicación provocan que exista una gran variedad de denominaciones que se polarizan en dos tendencias: por una parte, aquellas en las que la especialización es evidente, por lo tanto, se habla de director, jefe o responsable de comunicación (en este caso, el siguiente paso radicaría en el propio posicionamiento de la función de comunicación a un nivel directivo puesto que no es lo mismo un director que un responsable); por otra parte, la mezcla de comunicación con otras funciones provocaría un perfil híbrido, que se traduce en las denominaciones Director de Marketing, Comercial o de Relaciones institucionales, a las que se añadiría el apellido "y de Comunicación".

Llama la atención también que un 16% de las empresas encuestadas reconocen a comunicación como una función de dirección o gerencia, con lo que se está trasladando que no existe un departamento específico. Dentro de las otras denominaciones (13%), encontramos las siguientes: Director de desarrollo de negocio, director de contenidos y *social media* o coordinador del departamento. A esto hay que sumar un 8% de las respuestas que afirman que no hay un cargo de máximo responsable del departamento.

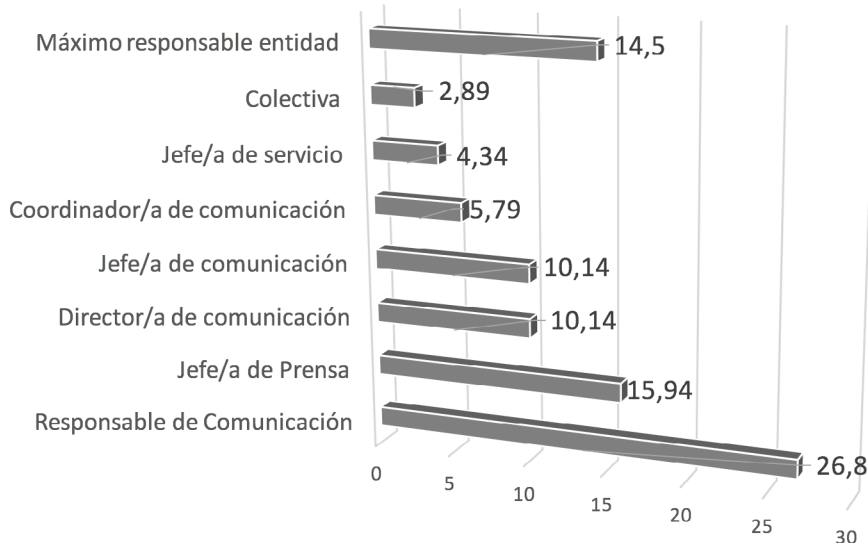
Gráfico 1. Denominación del rol en el tejido empresarial



Elaboración propia

En el ámbito institucional encontramos que tampoco se ha institucionalizado todavía la denominación de "Director/a de comunicación". En coherencia con la denominación del departamento como gabinete de comunicación de forma mayoritaria (24%), seguida por departamento de comunicación (18,7%), las denominaciones del cargo que ocupa el máximo responsable de dicha área institucional se encuentran, como en el ámbito empresarial, fragmentadas. La de director/a de comunicación es la tercera opción por detrás del genérico "responsable de comunicación" y del tradicional "jefe de prensa", que encorseta la función de comunicación en las relaciones con los medios.

Gráfico 2. Denominación del rol en el tejido institucional

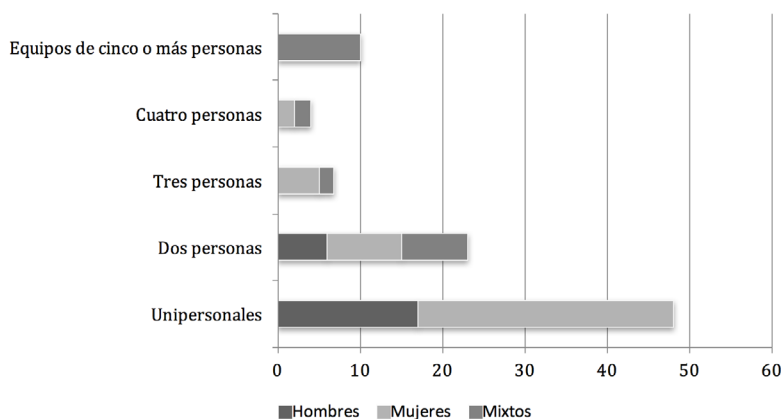


Elaboración propia

3.2. Género de los profesionales de la Comunicación.

La conformación de los equipos de los departamentos de comunicación empresariales apuntan a una elevada presencia femenina que se agudiza en aquellas estructuras unipersonales, o dicho de otro modo, si solo hay una persona que se ocupe del departamento de comunicación de la empresa en Galicia es más probable que sea una mujer. Ello está en consonancia con el género del responsable del departamento que, en el caso de Galicia, apunta a un 57,1% de mujeres y un 42,8% de hombres. Si se tiene en cuenta el género del líder del departamento en empresas de gran tamaño, los porcentajes se equiparan.

Gráfico 3. Conformación de los equipos de comunicación empresarial por sexo

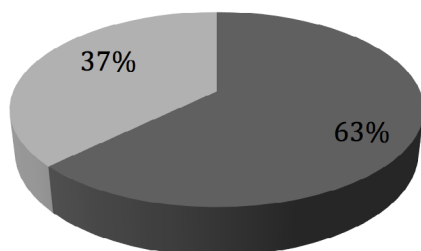


Elaboración propia

Los datos muestran una situación mucho más feminizada en la consultoría de comunicación. En términos globales, casi dos tercios de las personas que integran las plantillas son mujeres, lo que aporta una muestra clara de la feminización de la profesión. Veinte de las empresas encuestadas no ofrecen datos desglosados de número de trabajadores por sexo. De las que sí ofrecen este dato, un 22,4% están integradas sólo por mujeres (empresas entre una y nueve trabajadoras), mientras que sólo dos agencias (3,4% de la muestra) cuentan únicamente con hombres en su plantilla. En ambos casos, se trata de empresas unipersonales.

Gráfico 4. Conformación de las consultoras de comunicación por sexo

Distribución de trabajadores por sexo



■ Mujeres ■ Hombres

Elaboración propia

En el ámbito institucional, las mujeres son mayoría en la composición de los departamentos, gabinetes o asesorías que gestionan comunicación, pero sigue habiendo más hombres al frente de la responsabilidad de gestionarlos. Los datos pormenorizados del estudio en función del género (Vior, 2016) indican que el 57% de los trabajadoras/es del área de comunicación en instituciones y entidades no gubernamentales de Galicia son mujeres. En la dirección, el porcentaje es del 36% frente al 45% de hombres. En este caso, el resto se reparte entre las entidades con firmas de gestión sin un responsable nominal (6%) y las que tienen compartida la tarea de máximo representante de la organización y la responsabilidad de gestionar comunicación (13%), que se da principalmente en las corporaciones más pequeñas.

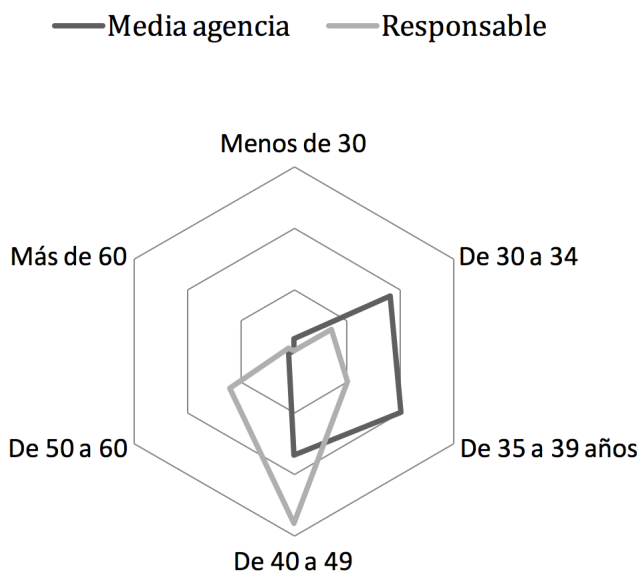
Los gabinetes, áreas o departamentos gestionados por mujeres se dedican específicamente a comunicación en el 68% de los casos y comparten responsabilidades de gestión con otras áreas en el 32% restante. En el caso de los hombres, la gestión exclusiva de comunicaciones se da en el 85% de los casos, a que se suma un 9% que comparte actividad con otras tareas y un 66% que corresponde a gestión externalizada.

3.3. Edad

Solo se dispone de los datos de la edad de los profesionales de agencias de comunicación y de los gabinetes de instituciones y ONG. En este sentido, la mayoría de los trabajadores de las agencias analizadas tienen entre 30 y 39 años (66%) o entre 40 y 49 (29%). Se trata de empresas con pocos trabajadores en edad cercana a la jubilación (sólo un 2% supera los 50 años). Del mismo modo, no suelen integrarse en la plantilla (aunque puedan ocupar puestos como becarios, por ejemplo) personas que acaban de finalizar sus estudios (sólo un 3% de los trabajadores tienen menos de 30 años).

La edad de los responsables de las agencias, en cambio, es mayor. Un 48% tienen entre 40 y 49 años y un 21%, entre 50 y 59. Aún así, encontramos un 29% de casos en que el responsable tiene entre 30 y 39 años.

Gráfico 5. Edad de los profesionales de agencia



Elaboración propia

El principal bloque de edad de los gestores de comunicación institucional en Galicia también está en la franja de los 40. Cuatro de cada 10 entrevistados declaran tener entre 40 y 49 años. La franja del relevo generacional representa un 11,5%, porcentaje que corresponde a los que tienen menos de 30 años. En el polo opuesto, los seniors o mayores de 60 años representan el 8,1% de la muestra analizada. En salarios, tres de cada cuatro (71,3%) reconocen que perciben una retribución bruta anual inferior a los 40.000 euros. Ninguna respuesta se sitúa por encima de los 70.000 euros (Túñez-López, Costa-Sánchez y Míguez-González, 2018).

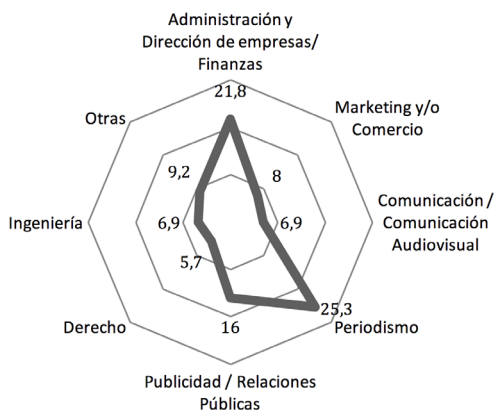
3.4. Formación universitaria

El grado en Periodismo sigue siendo la formación predominante de los responsables de la comunicación empresarial en Galicia.

Le sigue, no obstante, el perfil de Ciencias Económicas, Empresariales o administración y dirección de empresas. Las siguientes titulaciones de comunicación son Publicidad y RR.PP. y Comunicación Audiovisual (por este orden). La formación en Marketing/ Comercio continúa teniendo bastante importancia.

La radiografía muestra la polarización de los perfiles formativos entre el Periodismo, en coherencia con la tradicional priorización de las relaciones con los medios a nivel de Comunicación Externa y el sector de la propia gestión empresarial (administración de empresas, económicas, finanzas).

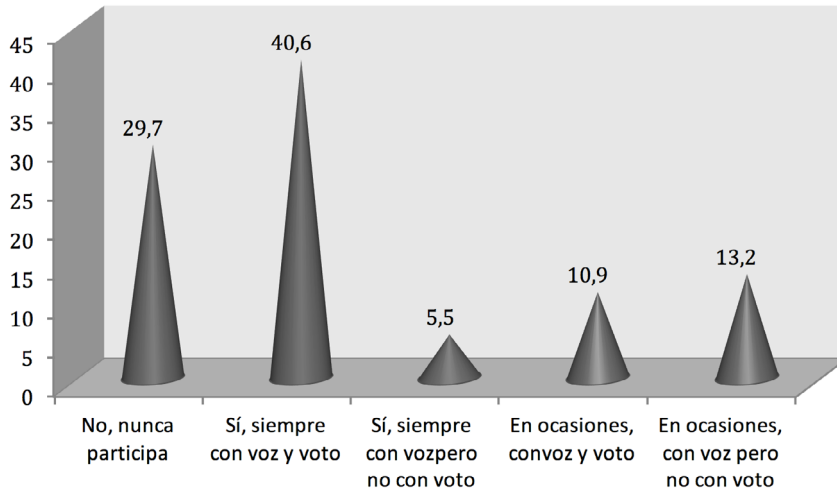
Gráfico 6. Formación de los responsables de comunicación empresarial



Elaboración propia

A respecto de su participación en el comité de dirección o grupo responsable de la gerencia de la empresa, sigue siendo necesaria una mayor concienciación en este sentido. Hay un 29,7% de entidades donde se reconoce que nunca participa y casi un 25% donde participa en ocasiones (sea con voz y voto, o con posibilidad de opinar pero sin una real capacidad de influencia).

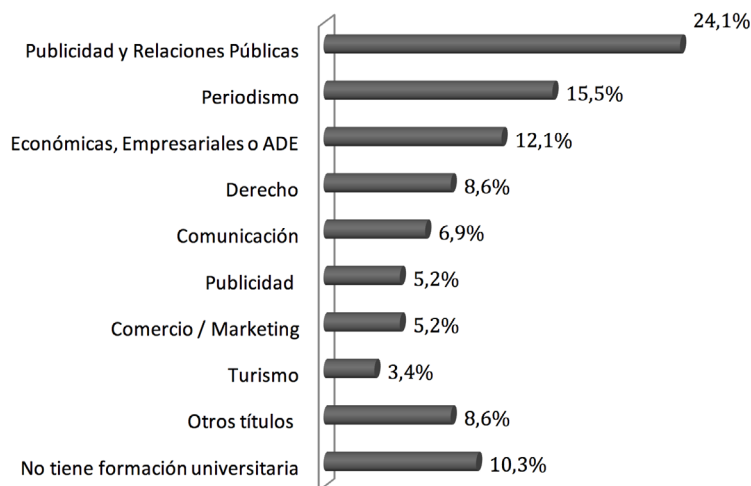
Gráfico 7. Participación del dircom en los órganos de decisión empresarial



Elaboración propia

En el sector de la consultoría, se produce la situación contraria al departamento del organigrama empresarial. Así, se prioriza la titulación en Publicidad y Relaciones Públicas. Casi un 90% de los responsables de agencias poseen algún título universitario. Las titulaciones que más abundan son las relacionadas con la Publicidad y las Relaciones Públicas, seguidas de las titulaciones de Periodismo. En cualquier caso, la diversidad de formación de las personas que ocupan puestos de responsabilidad en este ámbito también es notoria.

Gráfico 8. Formación de los profesionales de agencia



Elaboración propia

La formación del *dircom* de instituciones o de organizaciones no gubernamentales también es mayoritariamente universitaria pero los perfiles varían. Por titulaciones, 6 de cada diez (63,21%) afirman que concluyeron una licenciatura o diplomatura en Periodismo (63,21%). El resto de entrevistados se desdibujan en un conglomerado de títulos vinculados a comunicación (Publicidad y Relaciones Públicas, 4,59%, y Comunicación Audiovisual, 2,29), por ejemplo o muy próximos a ella (Filología, 4,59%, o Historia y/o Geografía, 3,44%). Solo un 4,59% reconoce que no tiene completos sus estudios de formación superior.

3.5. Formación de postgrado

En cuanto a la formación de postgrado, en una tendencia contraria a la radiografía del sector realizada por Dircom (2015), encontramos que tanto en comunicación empresarial como en consultoría de comunicación, mayoritariamente los responsables de comunicación carecen de dicha formación de postgrado. De haberla, en la arena de la comunicación empresarial, dicha especialización se realiza en el ámbito de la comercialización, la gestión empresarial, las ciencias económicas y el marketing. La formación específica de postgrado en dirección de comunicación es escasa. Comienza a detectarse asimismo la especialización en gestión de redes sociales y social media.

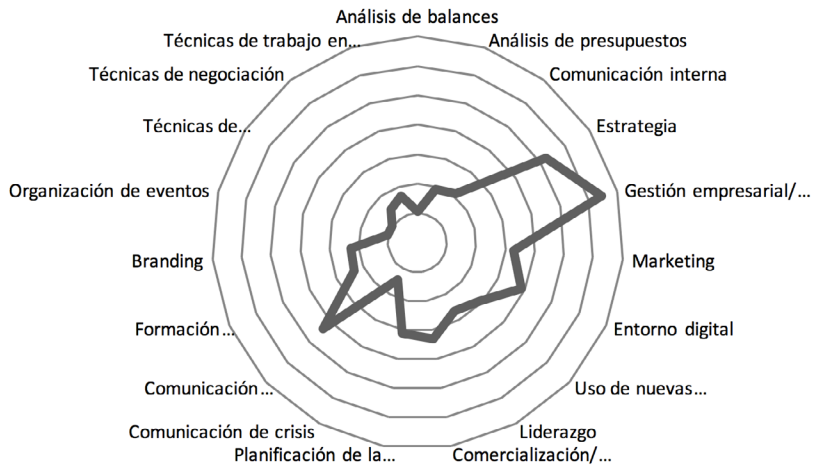
En comunicación de consultoría, si se aúna la continuación de estudios en Comunicación, Publicidad, Periodismo y Comunicación Audiovisual ésta sería una rama de especialización más numerosa que la relativa a Ciencias Económicas y empresariales que, no obstante, también se encuentra presente.

En las instituciones, el 21,74% asegura que tiene formación de postgrado relacionada con la comunicación. Es formación genérica, comunicación, en el 5,80% de los casos y corresponde a estudios de periodismo en el 7,25%, y de audiovisual o de publicidad y relaciones públicas, por igual, en el 1,45%. El 13,04% de los profesionales que participaron en el estudio no responde a esta pregunta y un considerable 43,48% reconoce que no tiene ningún tipo de formación posterior universitaria a su licenciatura.

3.6. Necesidades formativas de futuro

La radiografía de las necesidades formativas detectadas por estos profesionales pone sobre la mesa la importancia del nuevo contexto tecnológico-social en el que nos encontramos. Así, el entorno digital es señalado como uno de los ámbitos en los que mejorar a nivel de formación. Por otra parte, elementos más transversales como la estrategia y la gestión continúan siendo pilares en los que se considera necesaria la profundización a nivel formativo. La comunicación corporativa o la planificación de la comunicación son otros denominadores comunes en este sentido.

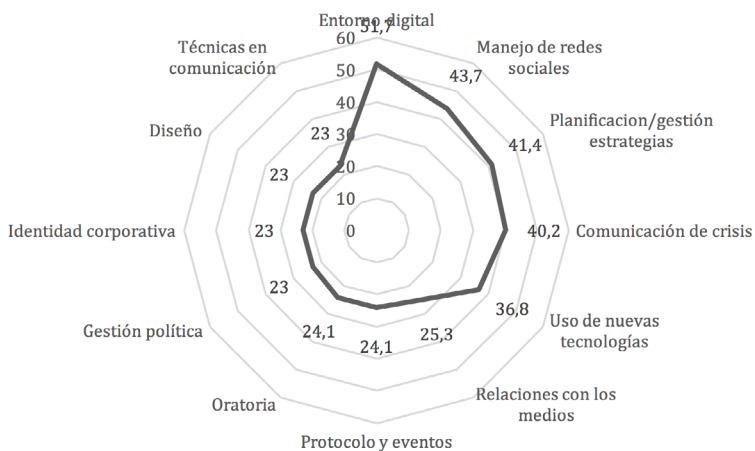
Gráfico 9. Necesidades formativas en el sector empresarial



Elaboración propia

En el ámbito institucional las referencias de formación y mejora se orientan básicamente al entorno digital y al manejo de relaciones y contenidos a través de las redes sociales, Hay, no obstante, un interesante boque de formación global vinculado a la demanda de apoyo para mejorar las técnicas de comunicación o para afianzar dinámicas de planificación y gestión estratégica de la comunicación.

Gráfico 10. Necesidades formativas en el sector institucional



Elaboración propia

4. Discusión y conclusiones

El acercamiento a una realidad compleja donde no funcionan las rigurosas categorías teóricas supone, por una parte, un reto a nivel de investigación, y por otra parte, la necesaria adaptación de las situaciones ideales a la rugosa dinámica de actividad real de las organizaciones.

El trabajo realizado supone una aportación a la línea de investigación de la implementación de la función de comunicación en las organizaciones. La radiografía realizada muestra puntos coincidentes y divergentes con estudios previos, realizados, sobre todo, a nivel estatal o europeo.

Uno de esos puntos simétricos con respecto a la realidad española, se detecta en la variedad terminológica con la que se denomina a los departamentos de comunicación y a sus responsables en el ámbito profesional. La terminología de la corriente de la *dirección de comunicación* todavía no se ha asentado, pero es indicador, además, de la falta de concienciación sobre las potencialidades del trabajo de comunicación desde una óptica directiva. En las empresas, la comunicación es una *recién llegada*. Por eso, todavía debe preocuparse y hacerse valer para que la inviten a los mandos de la organización. Solo así, ubicada en relación al máximo órgano gestor de la entidad, puede la comunicación optimizar sus funciones. Sin embargo, debe seguir trabajándose en la divulgación y formación en esta cuestión para que cale a la realidad de los organigramas del sector.

Por otra parte, se localiza un indicador de feminización de la profesión de forma clara en el ámbito de la comunicación de consultoría e institucional y de modo incipiente en la comunicación empresarial. La feminización de los estudios de comunicación podría ser la causa de dicha tendencia. Los departamentos unipersonales son mayoritariamente femeninos en ambas casuísticas, pero en las grandes empresas, la cuota masculina y femenina se equipara. La adscripción de funciones diferenciadas en función del género sería una cuestión a profundizar en estudios posteriores.

En cuanto al factor edad, la realidad de la consultoría y de la comunicación institucional apunta hacia edades más avanzadas para ser líder del departamento (la franja de edad mayoritaria está en los 40) y una escasa incorporación de jóvenes como personal asentado.

En lo relativo a la formación de dichos profesionales, la priorización de las relaciones con los medios como ámbito de actividad de la función de comunicación había conllevado asimismo la formación en estudios de periodismo. No obstante y precisamente por dicha cuestión, se complementan con estudios de postgrado en gestión, gestión empresarial y marketing. Ésta es la otra cara de la moneda en cuanto a las titulaciones universitarias. Llama la atención el elevado porcentaje de profesionales que, en contraposición a la tendencia para España, no se ha continuado formando (carece de estudios de posgrado).

Para la agencia de comunicación, el perfil de Publicidad y Relaciones Públicas es un ámbito más propicio porque los servicios de comunicación que prestan suelen ser globales, integrales, con una importante demanda de explotación del mensaje publicitario. Como las nuevas tendencias de la comunicación apuntan a la necesidad de planificar a nivel online y offline, habrá que estudiar cómo evolucionan los perfiles formativos de los directores de comunicación

y de agencias, así como sus posteriores trayectorias de especialización. Podríamos asistir en los próximos años de un transvase de titulados en periodismo a comunicación audiovisual o a nuevos grados o dobles grados de comunicación digital.

Las necesidades de formación detectadas reflejan que el entorno online será uno de los ámbitos que crecerá en intensidad en los próximos años, por lo que el reciclaje del profesional respecto de las nuevas herramientas, posibilidades y soportes será fundamental. Y ya lo están percibiendo.

También la formación en estrategia, cuestión nuclear de la figura y del papel de director de comunicación, así como la formación en *management* para completar un perfil que conozca dinámicas de comunicación y gestión. Otro elemento básico como la formación en planes de comunicación resulta destacado. De la unión de la formación en destrezas digitales, estrategia y planificación de los mensajes surgirá la llegada y la adaptación de los profesionales del mañana.

5. Referencias bibliográficas

- Baamonde-Silva, X., Puentes-Rivera, I. & Rúas-Araújo, X. (2015). As Relacións Públicas en Galicia: Estado da comunicación empresarial e institucional. En López-García, X. e Aneiros, R (coord.). A Comunicación en Galicia 2015 (pp. 153-164). Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega,.
- Dircom (2015) Dircom (2015). Anuario de la Comunicación 2015. Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación. Retrieved from <http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/7069-anuario-de-la-comunicacion-2015>
- Dircom (2013). Manual de la comunicación. Madrid: Dircom, Asociación de Directivos de la Comunicación.
- García Santamaría, J. V. (2011). Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales. Revista Internacional de Relaciones Públicas, nº2, Vol. 1, 25-40.
- Gómez Nieto, B. (2011). La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano. Correspondencias & Análisis, (1), 157-173.
- Marín Dueñas, P. P. (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. Observatorio (OBS*), 10(1), 151-180. Retrieved from <http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v10n1/v10n1a09.pdf>
- Miquel Segarra, S. (2016). Los profesionales de la comunicación corporativa en España. Tesis doctoral. Alicante: Universidad de Alicante.
- Túñez-López, M.; Costa-Sánchez, C. y Míguez González. M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. En Estudios sobre el Mensaje Periodístico, en proceso de publicación.
- Túñez-López, J. M. (2013). A Comunicación Corporativa en Galicia. En López García, X.; Rivas, M. & Aneiros Díaz, R. (coord.). A Comunicación en Galicia 2013 (159-170). Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega.
- Vior, P. (2016) Responsables da Comunicación das institucións públicas de Galicia. Análise desde unha perspectiva de xénero. TFM del Máster Universitario en Xornalismo e

Comunicación: Novas Tendencias en Producción, Xestión e Difusión do Coñecemento. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

- Villafañe, J. (2002). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.



Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor

Evaluation to demonstrate effectiveness in communication and public relations. A look at professional practices from the Communication Monitor

AUTORES:

Dr. Antonio Castillo-Esparcia

Universidad de Málaga, acastilloe@uma.es
<https://orcid.org/0000-0002-9751-8628>

Diego Villabona-Beltrán

Universidad de Málaga, dvillabona@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7409-1828>

Resumen

Las organizaciones invierten grandes cantidades de recursos económicos y humanos para escuchar y entender a sus públicos buscando establecer relaciones dialógicas, de confianza y credibilidad en medio de un competitivo entorno empresarial. Frente a ello, los profesionales de la comunicación están siendo presionados para generar resultados sobre los públicos que puedan ser medibles a partir de variables como conocimiento, recordación y recomendación de los mensajes, motivación a la acción y cambio de comportamientos o percepciones en función de los intereses corporativos.

Frente a esta exigencia es la evaluación la que permitirá a los profesionales de la comunicación demostrar el valor y la efectividad que generan sus actividades. A partir de una revisión de los resultados publicados en los Communication Monitor en Europa, Asia-Pacífico y América Latina por medio del análisis de contenido como técnica de interpretación

Abstract

Organizations invest large amounts of economic and human resources to listen and understand their audiences by establishing credible, trustworthy and conversational relationships in a competitive business environment. With regard to this, communication and public relations professionals are being pressured to generate results about the public that can be measured based on variables such as knowledge, consciousness and recommendation of messages, motivation to action, and modification of behaviors or perceptions related to corporate interests.

Confronted with this requirement, evaluation will allow communication and public relations professionals to demonstrate the value and effectiveness generated by their activities. Found on a review of the results published in Communication Monitor in Europe, Asia-Pacific and Latin America, an approach is made for trends and recent considerations in professional practices in communication

de textos e instrumento de recogida de información; se realiza un acercamiento a las tendencias y consideraciones recientes en las prácticas profesionales en evaluación de comunicación, el nivel de implementación de esta fase en las estrategias y programas de comunicación, el estado de avance que ha tenido, los niveles de medición más utilizados, las acciones y medios que son objeto de mayor medición por parte de los profesionales y las principales exigencias en términos de resultados que las organizaciones esperan del ejercicio de la comunicación y el impacto que tiene en los diferentes públicos.

Palabras claves: evaluación; medición; comunicación estratégica; relaciones públicas.

evaluation, the level of implementation of this phase in the strategies and communication programs, the state of progress it has had, the most used levels of measurement, the actions and means that are subject to greater measurement by professionals, and the main demands in terms of results that organizations expect from the exercise of communication and the impact it holds on different publics.

Keywords: evaluation; measurement; strategic communication; public relations.

1. Introducción

Bajo un enfoque de planificación estratégica, fundamentado en las etapas del conocido modelo RACE (research, action, communication, evaluation) formulado para la toma de decisiones en comunicación, nos centraremos específicamente en la última fase, la de evaluación, debido a que ha sido la menos desarrollada y en la actualidad muy pocas organizaciones evalúan su desempeño en comunicación en relación a los demás procesos de gestión y fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales según lo plantean las investigaciones de Castillo y Nobell (2015) que al citar a Xifra (2005) sostienen también que la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación estratégica que se vuelve fundamental más aún cuando la comunicación adquiere una función directiva en las organizaciones.

Al respecto Zerfass, Verčič y Volk (2017a citando a Watson, 2012, p. 394; Yin et al., 2012, p. 42) plantearán que las organizaciones invierten grandes cantidades de recursos financieros y humanos para alcanzar y escuchar a sus públicos en medio de un competitivo entorno empresarial. Con los presupuestos en aumento y un número creciente de canales, los profesionales de la comunicación están siendo presionados gradualmente para proporcionar “hechos concretos” en lugar de decisiones de invertir en comunicación basadas en la intuición o la experiencia.

Frente a esta exigencia es la evaluación la que permite a los profesionales de la comunicación demostrar el valor de sus actividades para sus organizaciones (Zerfass et al., 2017a citando a Stacks y Michaelson, 2014; Watson y Noble, 2014) y responder a la alta dirección que está exigiendo conocer los resultados y el retorno a la inversión de sus asignaciones presupuestarias (Gregory, 2001 citado por Marca, Oliveira, Matilla y Miranda, 2017).

Señala también Marca et al., (2017) que la evaluación de los programas de comunicación desempeña un papel importante en la rendición de cuentas y en la demostración de la eficacia, así como en el impacto en la estrategia corporativa y de negocio de toda organización. Al citar a Gregory (1996) exponen que, si se consigue el logro de los objetivos, nadie puede dudar del valor del profesional, ya que el adecuado uso de la evaluación demuestra la efectividad y la eficacia de la inversión realizada como elementos prioritarios para alcanzar resultados excelentes. A su vez, legitima la priorización de las actividades primordiales respecto de otras de carácter secundario.

Por tanto, Castillo y Nobell (2015) indicarán que la evaluación es una fase clave del sistema de dirección por objetivos orientada a la valoración del cumplimiento, rendir cuentas del desempeño e instrumentar mejoras a partir del trayecto recorrido. De igual forma, evidenciarán que las prácticas de comunicación adolecen de una gran autocomplacencia en sus campañas y en las investigaciones de resultados puesto que todavía no existe una generalización de la necesidad de incrementar y mejorar la valoración y eficacia de las actividades de comunicación.

Medir y evaluar los resultados del trabajo de comunicación es fundamental de acuerdo con la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec, 2016) que indica que lo que no se mide no se puede ni valorar ni gestionar y, por consiguiente, no se puede mejorar. Solo midiendo se puede analizar qué errores se han cometido o qué es verdaderamente eficaz para poder seguir trabajando en pro de unos resultados óptimos.

A partir de este contexto, esta investigación tiene como objetivo realizar un análisis del uso e implementación de la fase de evaluación en las prácticas de los profesionales de comunicación y relaciones públicas a partir de los resultados de los Communication Monitor en Europa, Asia - Pacífico y América Latina, principal estudio de reconocimiento mundial que mide las tendencias en comunicación.

El análisis establece un acercamiento a las consideraciones recientes en las prácticas profesionales en evaluación de la comunicación a partir de factores como los niveles de medición y los métodos más usados, la evolución de la fase de la evaluación en las prácticas profesionales y las principales acciones que se derivan a partir de los resultados obtenidos por ésta.

2. Metodología

Se utilizará el análisis de contenido como técnica de interpretación de textos e instrumento de recogida de información para realizar una lectura sistemática, objetiva, replicable y válida (Abela, 2000). Se realizará una revisión de las 10 versiones del European Communication Monitor (2007-2017), al igual que del Asia - Pacific Communication Monitor (2015-2016, 2017-2018) y el Latin American Communication Monitor (2016 - 2017) analizando los componentes de la perspectiva de evaluación identificados por los estudios.

Este análisis se establecerá teniendo en cuentas tres variables. La primera los niveles de medición y evaluación predilectos a partir de las categorías de outputs, inputs, outcomes y outflows del modelo del German Public Relations Association / International Controller Association (DPRG/ICV). La segunda, la evolución de la práctica de la evaluación y la tercera, las acciones emprendidas a partir de los resultados de la evaluación.

Para este propósito se eligió la técnica de análisis de contenido porque combina la observación y producción de los datos, y la interpretación y análisis de los mismos. El análisis de contenido es definido por Berelson (1952, p. 18 citado por Abela, 2000) como una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación.

La objetividad se refiere al uso de procedimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores de modo que los resultados obtenidos puedan ser verificados. La sistematización indica pautas ordenadas que abarquen el total del contenido observado. La cuantificación pide que se pueda detallar numéricamente la información para obtener el recuento de las unidades o indicadores de los fenómenos de estudio. Y por último, que el contenido sea manifiesto, es para asegurar que la codificación de los datos en el análisis sea verificable y fiable (Abela, 2000).

3. Resultados

Una práctica efectiva de comunicación se basa según fórmula Meng y Pan (2012) en una mayor comprensión del efecto que las iniciativas y estrategias de comunicación pueden tener en la orientación estratégica global de la organización. En el desafiante clima económico actual, los equipos de comunicación se encuentran bajo una creciente presión para mejorar y maximizar los retornos de las comunicaciones sobre el valor de la organización.

Esta demanda se ha visto reflejada en los resultados del European Communication Monitor, ECM, 2016 (Zerfass, Verhoeven, Moreno, Tench & Verčič, 2016) que definió la vinculación de la estrategia empresarial con la gestión de la comunicación en las organizaciones como el aspecto estratégico más importante a considerar en la gestión de comunicación hasta el año 2019, lo cual representa una oportunidad de trabajo y de mejora para aquellas organizaciones que aún no han alcanzado un óptimo nivel de alineación.

Esto se ve reflejado concretamente en las prácticas de comunicación y en cómo los profesionales europeos invierten su tiempo productivo en el trabajo. El estudio reporta que tan solo el 18,8% de los encuestados lo utiliza para la gestión de la comunicación reflexiva que hace referencia a la alineación de la comunicación con la organización y las relaciones con los públicos. Por tanto, poco tiempo queda en la agenda diaria en las organizaciones para identificar objetivos organizacionales, estudiar las expectativas de los públicos, monitorear los temas de asuntos públicos de interés, analizar informes y estrategias de negocios con la alta dirección, así como discutir sobre nuevos escenarios y oportunidades corporativas.

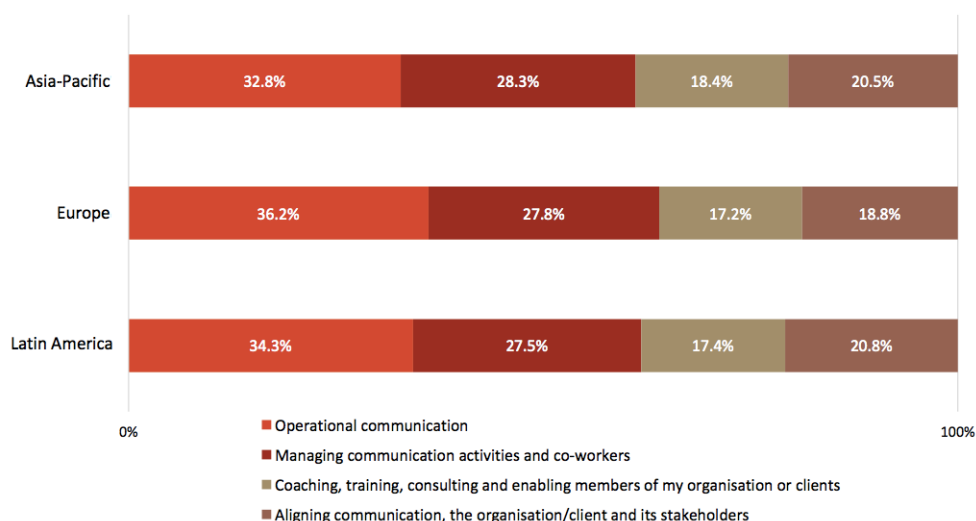
Mientras que la mayor parte del tiempo (36.2%) se invierte en la comunicación operativa que conlleva hablar con colegas y periodistas, escribir comunicados de prensa, producir impresos, contenidos en línea y material para otros medios, monitorear los resultados de las actividades y organizar eventos, entre otros (Zerfass et al., 2016).

Resultados similares se obtuvieron en el Latin Communication Monitor, LCM, 2016-2017 (Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera & Álvarez, 2017) y en el Asia Pacific Communication Monitor, APCM, 2017-2018 (Macnamara, Lwin, Adi, & Zerfass, 2017). En el caso de los profesionales de América Latina, que incluyen en el estudio a países de Sur América, Centro América

y Norte América (solo México); apenas el 20.8% del tiempo se emplea para alinear la comunicación con la organización, los clientes y demás públicos. La mayor parte del tiempo se dedica a la comunicación operacional (34.3%) y a gestionar las actividades de comunicación y de apoyo a colaboradores u otras dependencias (27.5%).

Para el caso de los profesionales de los principales países asiáticos y por el pacífico a los de Australia, Fiji y Nueva Zelanda; también tan solo un 20.5% del tiempo será empleado en labores de alineación de la comunicación con la organización, mientras que un 32.8% en comunicación operacional. Un comparativo global (Figura 1) elaborado por Macnamara et al., (2017) dará cuenta de las similitudes en el tiempo invertido tanto en la comunicación operativa como en el reducido tiempo para labores de alineación más estratégicas.

Figura 1. Comparación global. Tiempo productivo de los profesionales.

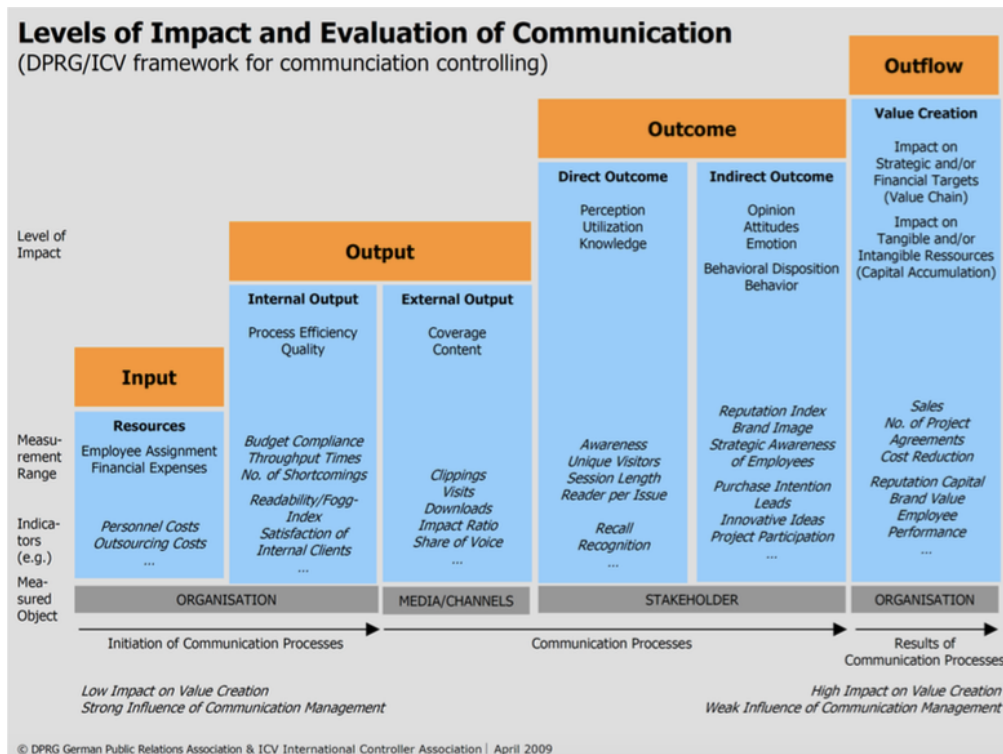


Fuente: Macnamara et al., 2017.

Por ende, ante una mayor dedicación de tiempo a labores de generación de contenidos y mantenimiento de medios y canales de comunicación dirigidos hacia los diferentes públicos, propio de la comunicación operacional, habrá una mayor orientación hacia la medición de outputs.

Así se evidencia en el ECM 2015 (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2015) al indicar que de acuerdo con los cuatro niveles de evaluación en comunicación del modelo DPRG/ICV (Figura 2) el 61.9% de los profesionales evalúan los outputs, 56.4% los inputs, 49.7% los outcomes y tan solo el 37.5% los outflows. Por tanto, según la clasificación de indicadores empleados en el estudio (Tabla 1), la mayoría llevan a cabo el monitoreo de seguimiento de medios (82.4%), uso y acceso de internet/intranet (68.9%), costos financieros del proyecto (67.8%) y satisfacción de los clientes internos (57.5%).

Figura 2. Niveles de impacto y evaluación de comunicación.



Fuente: Castillo y Nobell (2015).

A continuación, se mide el entendimiento de los mensajes claves (53.6%), las actitudes y cambios de comportamiento de los públicos (45.8%) y los costos del personal vinculado al mismo (44.9%). En último lugar, estarán el impacto y los efectos generados en los objetivos financieros y estratégicos de la organización (39.4%) y en los recursos tangibles e intangibles (35.6%).

Tabla 1. Clasificación de indicadores de medición Communication Monitor (Modelo DPRG/ICV)

Nivel	Descripción	Indicador
<i>Input</i> (Organización)	Recursos económicos, físicos y humanos para iniciar un programa de relaciones públicas.	- Costos financieros del proyecto - Costos personal vinculado
<i>Output</i> (Medios y canales)	Resultados inmediatos de una acción o del programa en términos de productos, medios y cobertura del contenido.	- Seguimiento de medios - Uso de internet/intranet - Satisfacción de los clientes internos

<p><i>Outcome</i> (Efectos en los públicos)</p>	<p>Efectos generados del mensaje sobre percepción, utilización, conocimiento, recuerdo e influencia en la opinión, emociones, actitudes y comportamiento del público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento de los mensajes claves - Actitudes y cambios de comportamiento de los públicos
<p><i>Outflow</i> (Efectos en la organización)</p>	<p>Impacto en la creación de valor y en los objetivos estratégicos y financieros, al igual en los recursos tangibles e intangibles de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto y efectos generados en objetivos financieros y estratégicos - Impacto en recursos tangibles e intangibles

Fuente: Elaboración propia a partir de Zerfass, et al., (2015).

El ECM 2015, que en esa versión abordó la temática de evaluación y medición, realiza un análisis longitudinal de la evolución de los métodos de medición usados por los profesionales y registrados en el European Communication Monitor del año 2010 y comparó frente a los del 2015. Los resultados no muestran grandes diferencias con los descritos anteriormente.

Se ha mantenido durante este período una fuerte tendencia a medir y hacer seguimiento principalmente de los medios de comunicación, uso y acceso de internet/intranet y la satisfacción de los clientes internos (outputs). Los mayores crecimientos se registran en la necesidad de medir los inputs utilizados para el desarrollo del proyecto en términos de los costos financieros que pasó de 46.7% a un 67.8% y de los costos del personal vinculado que se ubicó inicialmente en un 25.7% y luego en 44.9% (Figura 3).

Si bien sigue siendo un nivel bajo, se registra también un aumento en la necesidad de medir el impacto que tiene la comunicación en los objetivos financieros y estratégicos de la organización, pasando de un 26.2% a un 39.4% y en los recursos tangibles e intangibles, de 24.9% a 35.6% (outflows). Zerfass, et al., (2015) expondrán que este último resultado es contradictorio porque a pesar de ser de los factores menos medidos, el 75.5% de los profesionales encuestados en el estudio considera que la mayor contribución a los objetivos organizacionales es mediante la construcción de activos inmateriales e intangibles precisamente como las marcas, la reputación y la cultura organizacional (outflows). Será difícil comprender cómo los comunicadores hacen este trabajo, si solo una pequeña parte de ellos mide el impacto.

Por otra parte, los profesionales encuestados en el APCM 2015-2016 (Macnamara, Lwin, Adi y Zerfass, 2015) le darán una importancia mayor a la medición de los outflows con un 55.3% y a los outcomes con 69.9%, con una leve diferencia por encima de los outputs que registran un 66.8% y en último los inputs con 55.2%. Para este caso, la mayoría de profesionales monitoreará el seguimiento y respuesta de los medios de comunicación (86%), el entendimiento de los mensajes claves (74%), uso de internet/intranet (68%) y la satisfacción de los clientes internos (66%).

Figura 3. Análisis longitudinal: métodos usados en 2010 y 2015.

Items monitored or measured	2010	2015	Δ
Impact on intangible/tangible resources (i.e. economic brand value)	24.9%	35.6%	10.7%
Impact on financial/strategic targets (i.e. with scorecards, strategy maps)	26.2%	39.4%	13.2%
Stakeholder attitudes and behaviour change	40.9%	45.8%	4.9%
Understanding of key messages	52.4%	53.6%	1.2%
Clippings and media response	82.0%	82.4%	0.4%
Internet / Intranet usage	72.2%	68.9%	- 3.3%
Satisfaction of internal clients	55.5%	57.5%	2.0%
Process quality (internal workflow)	26.0%	38.6%	12.6%
Financial costs for projects	46.7%	67.8%	21.1%
Personnel costs for projects	25.7%	44.9%	19.2%

■ Input
 ■ Output
 ■ Outcome
 ■ Outflow

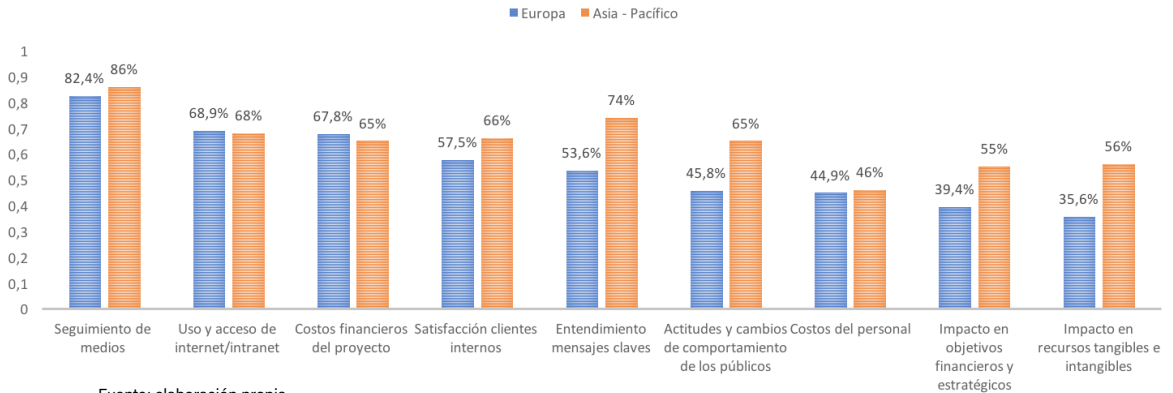
Fuente: Zerfass, et al., (2015)

En segundo lugar, medirán las actitudes y cambios de comportamiento de los públicos (65%), los costos financieros del proyecto (65%), el impacto y los efectos generados de los recursos tangibles e intangibles (56%) y en los objetivos financieros y estratégicos de la organización (55%). Por último, estarán los costos del personal vinculado (46%).

Al comparar los resultados de este último Communication Monitor de Asia - Pacífico frente al de Europa (Figura 4), denota como punto común en las dos regiones la relevancia principal por medir y hacer seguimiento a los medios de comunicación en cuanto al número de apariciones o menciones que tiene la organización allí (outputs). Y como diferencia, radica la mayor preponderancia que otorga Asia - Pacífico por evaluar los efectos que tienen los mensajes en los públicos en términos de percepción, conocimiento e influencia en la conducta o comportamiento (outcomes). Al igual que del impacto que tienen las acciones de comunicación y relaciones públicas en el logro de los objetivos empresariales (outflows).

Zerfass, et al., (2015) señalarán que si bien la evaluación que se realiza en los cuatro niveles (input, output, outcome y outflow) es importante, demostrar la generación de valor que producen las actividades de comunicación a la organización es más transparente si se hace desde los niveles de outcome y outflow.

Figura 4. Comparativo niveles de evaluación y medición.



Fuente: elaboración propia.

De igual forma, mencionarán que la inconsistencia entre lo que los comunicadores pretenden hacer y cómo explican sus tareas a la alta dirección, por un lado, y los niveles de monitoreo y medición de las mismas actividades, por otro, puede ser una explicación de por qué vincular la estrategia empresarial con el trabajo de comunicación sigue siendo la temática más importante en la gestión de la comunicación en los últimos años. Citando a Watson (2012) señalarán que una de las soluciones a este problema es simple: para poder demostrar la generación de valor empresarial, hay que medir lo que se hace.

La necesidad de conectar las estrategias de la organización y la comunicación es un reto que se ha evidenciado desde la versión 2010 del ECM, en donde ya se indicaba que la falta de medición en el nivel outflow era coherente con la fuerte búsqueda de los profesionales por establecer un vínculo directo con las metas organizacionales (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno, 2010). Un propósito que seguirá en la agenda del sector, puesto que el 37.5% de los comunicadores encuestados en la versión 2017 del estudio, lo definieron como el segundo tema más estratégico en la gestión de la comunicación hasta el 2020, tan solo superado con un 40.4% que considera en primer lugar, hacer frente a la evolución digital y la web social (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič, & Verhoeven, 2017b).

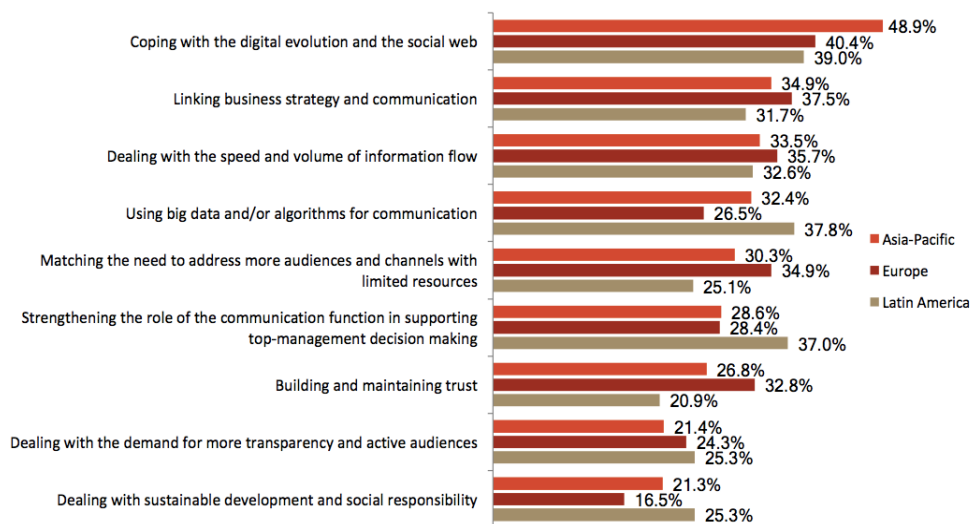
Un resultado similar se presenta en Asia - Pacífico donde vincular las estrategias de la organización y la comunicación también ocupará una segunda posición con un 34.9% dentro de las prioridades fijadas al 2020 (Macnamara, et al., 2017).

En el caso de América Latina, obtendrá una posición media ocupando el quinto lugar con un 31.7% en los temas estratégicos al 2019 (Moreno, et al., 2017). Por consiguiente, son Europa y Asia - Pacífico las regiones en donde más protagonismo y prospectiva tiene este aspecto en el debate profesional a corto y mediano plazo como detalla un comparativo global (Figura 5) realizado por Macnamara, et al., (2017). El tema prioritario en las tres regiones será hacer frente a la evolución digital y la web social.

En una línea similar estará el Global Communications Report, GCR, 2017 (University of Southern California, 2017) que consultó a los profesionales cómo creían que la comunicación podría aumentar su valor dentro de la organización y obtuvo como respuesta mayoritaria con 77% el demostrar cómo los programas de comunicación alcanzan objetivos de negocio medibles enfocados en variables menos tangibles como la reputación de marca o la intención de compra, entre otros.

A su vez, dentro del listado también se considera la necesidad de mejorar la medición de los resultados de las estrategias y programas, con un 34%.

Figura 5. Comparativo global. Temas estratégicos para la comunicación.



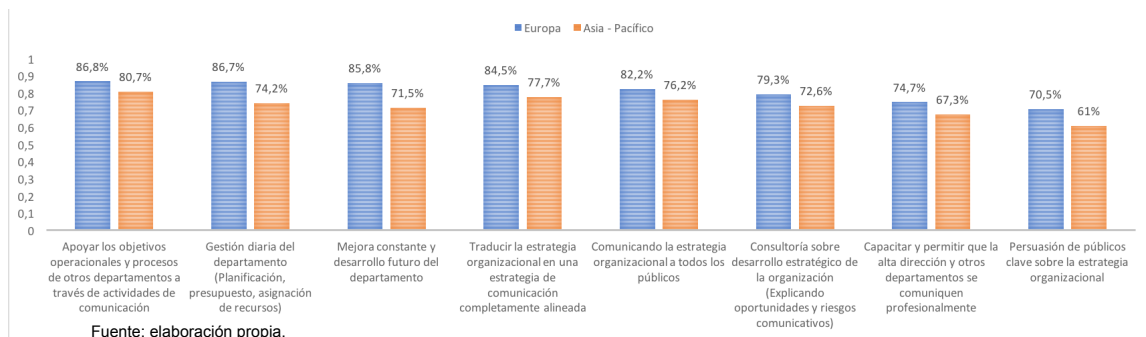
Fuente: Macnamara et al., 2017.

Así mismo, los resultados del ECM 2015 (Zerfass, et al., 2015) encontraron que a la hora de explicar cuál es el valor que tiene la comunicación y su relevancia ante la dirección y los públicos internos, los profesionales argumentaron mayoritariamente que será por medio de la contribución a los efectos positivos de la buena reputación, la cultura organizacional y la marca de la organización (79.8%). Este argumento también se ubica en la primera posición en Asia - Pacífico donde coincide con el mismo resultado (79.8%) (Macnamara, et al., 2015).

Adicionalmente, los profesionales en Europa (Zerfass, et al., 2017b) responderán que entre los principales aportes que puede realizar un departamento de comunicación para contribuir al éxito y buena gestión organizacional se encuentran: apoyar los objetivos operacionales y los procesos de otros departamentos a través de actividades de comunicación (86.8%), al igual que traducir la estrategia organizacional en una estrategia de comunicación totalmente alineada (84.5%) y comunicar la estrategia organizacional a todos los públicos (82.2%).

Una tendencia proporcional se reflejará en los resultados de Asia - Pacífico ubicándose en los tres primeros lugares: apoyar los objetivos operacionales y los procesos de otros departamentos (80.7%), traducir la estrategia organizacional en una estrategia de comunicación (77.7%) y comunicar la estrategia organizacional a todos los públicos (76.2%). En este aspecto, todas las variables consideradas como contribuciones de la comunicación en Europa estarán por encima de las de Asia - Pacífico (Figura 6).

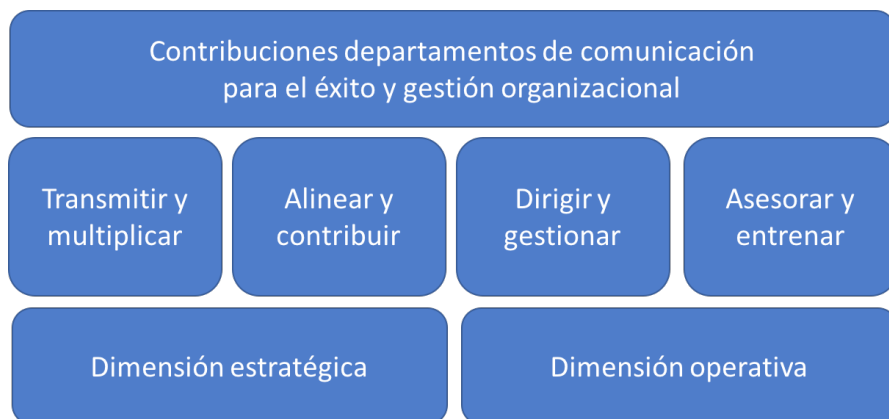
Figura 6. Contribuciones de la comunicación.



A partir de estos resultados, Zerfass, et al., (2017b) describirán que recientes investigaciones (citando a Volk et al., 2017; Zerfass & Volk, 2017) han sistematizado estas contribuciones que realizan los departamentos de comunicación en cuatro grupos: transmitir y multiplicar, alinear y contribuir, dirigir y gestionar y asesorar y entrenar; con dos dimensiones, una estratégica y otra operacional (Figura 7). Por consiguiente, fundamentarán el ECM 2017 sobre una noción de comunicación estratégica que se caracteriza por su orientación y capacidad de apoyar las metas organizacionales. A pesar de que pueda parecer una posición obvia en el contexto empresarial, el estudio cita a Brønn (2014) al evidenciar que estudios anteriores indican que los comunicadores rara vez informan sobre cómo su departamento contribuye a los objetivos estratégicos generales.

A pesar de estas consideraciones, el estudio en 2017 encontrará también que en Europa los profesionales creen que los altos directivos no son conscientes de todas las posibles contribuciones que pueden ofrecer los departamentos de comunicación a la organización y están más interesados en la función tradicional que realiza el departamento y parecen dudar del rol de la comunicación en el desarrollo estratégico de la organización (Zerfass, et al., 2017b).

Figura 7.



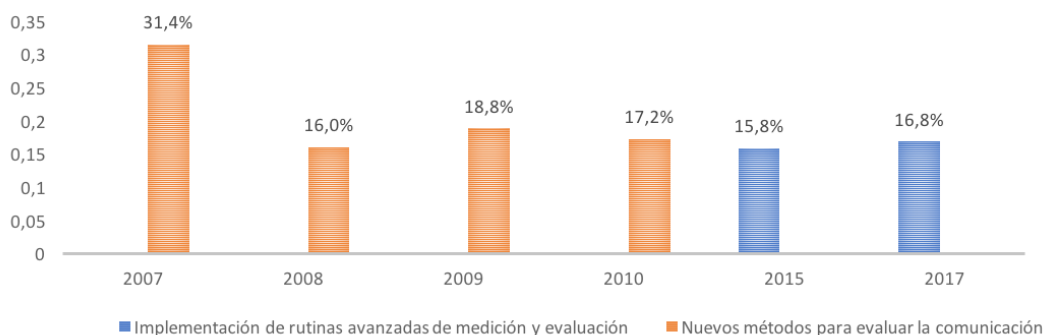
Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la evaluación en comunicación los communication monitor de Europa y Asia - Pacífico arrojarán datos adicionales que permitirán contextualizar esta investigación. El primero de ellos está relacionado con la baja posición que ha tenido la evaluación dentro de las temáticas consideradas prioritarias en la gestión de la comunicación para los siguientes años por parte de los profesionales (Figura 8).

En Europa en 2017 tan solo un 16.8% considera relevante la implementación de rutinas avanzadas de medición y evaluación (Zerfass, et al., 2017b). En la versión 2015 se ubicó en 15.8% (Zerfass, et al., 2015), en 2010 obtuvo un 17.2% cuando se incluyó en el listado como establecer nuevos métodos para evaluar la comunicación (Zerfass, et al., 2010), al igual que en 2009 cuando obtiene un 18.8% (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven, 2009). En 2008 se ubica en 16.1% (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven, 2008) y en 2007 alcanzó un 31.4%, su registro más alto precisamente en la primera versión del estudio (Zerfass, Van Ruler, Rogojinaru, Verčič & Hamrefors, 2007).

Algo similar sucede en Asia - Pacífico donde la implementación de rutinas avanzadas de medición y evaluación alcanza un 15.7% dentro de los retos previstos al 2018 (Macnamara, et al., 2015). Mientras que en el Latin Communication Monitor en sus dos versiones (2014-2015, 2016-2017) no será mencionado por los profesionales encuestados, evidenciándose una mayor consideración de incluir la evaluación en el debate profesional y académico de los comunicadores en Europa y Asia - Pacífico, a pesar de sus bajos resultados en los estudios.

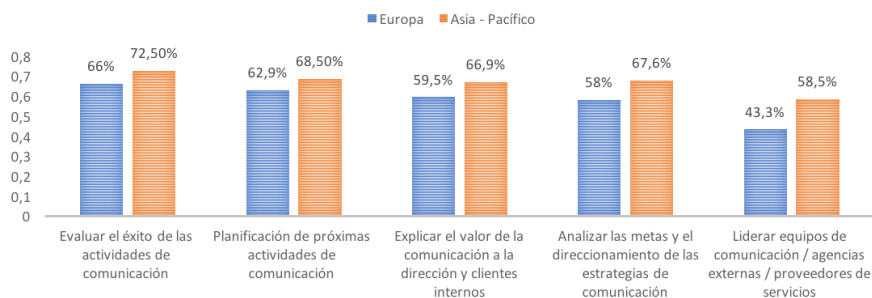
Figura 8. Evolución de la evaluación y la medición.



Fuente: Elaboración propia.

Un segundo dato de interés refiere a las acciones y decisiones que los profesionales emprenderán a partir de los resultados generados por la evaluación y medición de sus estrategias y programas de comunicación (Figura 9). En Europa (Zerfass, et al., 2015) la gran mayoría los utilizará para evaluar el éxito de las actividades de comunicación (66%), hacer la planificación de las próximas actividades (62.9%), explicar el valor de la comunicación a la dirección y clientes internos (59.5%), analizar las metas y el direccionamiento de las estrategias de comunicación (58%) y por último, para liderar equipos de comunicación y el trabajo de agencias externas y proveedores de servicios (43.3%).

Figura 9. Acciones a partir de los resultados de evaluación y medición.



Fuente: Elaboración propia.

En Asia - Pacífico todos los datos estarán por encima de los resultados europeos, dado que tendrá una importancia mayor el evaluar el éxito de las actividades de comunicación (72.5%), seguido de hacer la planificación de las próximas actividades (68.5%) en los primeros lugares. Luego se encontrarán analizar las metas y el direccionamiento de las estrategias de comunicación (67.6%), explicar el valor de la comunicación a la dirección y clientes internos (66.9%) y liderar equipos de comunicación, agencias externas y proveedores de servicios (58.5%).

4. Discusión

Los resultados de los Communication Monitor nos permiten establecer las siguientes consideraciones acerca de las prácticas profesionales.

El primero es sobre la relevancia que se le otorga a la fase de evaluación y medición dentro de un programa o campaña de comunicación. Frente a este hecho, los Communication Monitor arrojan un panorama poco alentador dado que evidencia la baja posición que ha tenido la evaluación y medición dentro de las temáticas consideradas prioritarias en la gestión de la comunicación para los siguientes años por parte de los profesionales. En Europa en 2017 tan solo un 16.8% considera relevante la implementación de rutinas avanzadas de medición y evaluación (Zerfass, et al., 2017b). Una tendencia que se ha mantenido similar en las últimas cinco mediciones en las que ha sido incluida la evaluación.

Igual situación ocurre en Asia - Pacífico donde la implementación de rutinas avanzadas de medición y evaluación alcanza apenas un 15.7% dentro de los retos previstos al 2018 (Macnamara, et al., 2015).

Otro de los resultados encontrados por el Communication Monitor en Europa refiere a las acciones y decisiones que los profesionales emprenderán a partir de los resultados obtenidos de la evaluación y medición de sus estrategias y programas de comunicación. La gran mayoría los utilizará para evaluar el éxito de las actividades de comunicación (66%), hacer la planificación de las próximas actividades (62.9%), explicar el valor de la comunicación a la dirección y clientes internos (59.5%), analizar las metas y el direccionamiento de las estrategias de comunicación (58%) y por último, para liderar equipos de comunicación y el trabajo de agencias externas y proveedores de servicios (43.3%) (Zerfass, et al., 2015). Una situación similar se registra en Asia-Pacífico.

Frente a esto desarrollar un trabajo detallado de análisis y comprensión de insights o de los resultados obtenidos a partir de la medición y evaluación será fundamental dado que permite mejorar los procesos de comunicación, evaluar el cumplimiento y eficacia de los objetivos de los programas y formular mejores campañas de comunicación futuras o ajustar las que estén en marcha. De ahí el interés de las agencias de relaciones públicas y comunicación y de los profesionales de no solo detenerse en la medición sino también en la analítica y en los insights.

En cuanto a evolución digital, la función de medios digitales y sociales es la que cuenta con la mayor demanda de servicios de medición y ha tenido un vertiginoso crecimiento, de este hecho da cuenta el Communication Monitor al ubicar que hacer frente a la evolución digital y la web social será el tema más estratégico en la gestión de la comunicación hasta el año 2020 por parte de los profesionales en Asia-Pacífico (48.9%), Europa (40.4%) y América Latina (39%).

5. Conclusiones

Conforme a lo expuesto anteriormente señalaremos que lo descrito antes por Castillo y Nobell (2015) sobre que en la actualidad muy pocas organizaciones evalúan su desempeño en comunicación en relación a los demás procesos de gestión y fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales, siendo una de las funciones menos desarrolladas; se evidencia claramente en los resultados expuestos.

Por un lado, se encuentra en la baja posición que ha tenido la evaluación dentro de las temáticas consideradas prioritarias en la gestión de la comunicación para los siguientes años por parte de los profesionales encuestados durante los últimos 10 años, teniendo solo un pico alto en el 2007, fecha en la que se realizó el primer estudio. Por otro, se reconoce en la baja medición y evaluación que se realiza de los niveles de outcomes y outflows, concentrándose principalmente los esfuerzos en los outputs o resultados inmediatos que generan los programas de comunicación y relaciones públicas. De lado y en último lugar, quedarán la medición del impacto y los efectos generados en los objetivos financieros y estratégicos de la organización y en sus recursos tangibles e intangibles.

Esto en contradicción precisamente con los factores que precisamente son los que agregan valor a las relaciones públicas y la comunicación que son los intangibles como la reputación, la confianza, la marca, cultura organizacional, identidad, entre otros. Los comunicadores reconocerán siempre que aportar desde su labor a la construcción de éstos será la principal forma de demostrar el valor de su trabajo pero ante ello, la realidad es que el porcentaje de medir y evaluar dicha contribución es muy bajo.

Zerfass, et al., (2015) señalaban que si bien la evaluación y medición se realiza en los cuatro niveles de input, output, outcome y outflow, a la hora de demostrar la generación de valor que producen las actividades de comunicación a la organización es más transparente si se hace desde los niveles de outcome y outflow. Pero después del análisis se evidencia claramente el dominio de la medición al nivel de outputs y como actividad principal el monitoreo y seguimiento de medios.

Otro aspecto a valorar, como indica Zerfass, et al., (2015), es la inconsistencia que se evidencia entre lo que los comunicadores pretenden hacer y en cómo explican sus tareas a la alta dirección, frente a los niveles de monitoreo y medición de las mismas actividades. Lo que será una de las explicaciones del por qué vincular la estrategia empresarial con la gestión de comunicación sigue siendo la temática más importante para la mayoría de comunicadores tanto en Europa como en Asia - Pacífico. Esto corresponde en parte a la gran autocomplacencia que adolecen las campañas e investigaciones de resultados de comunicación y relaciones públicas de la que hablaban Castillo y Nobell (2015) puesto que todavía no existe una generalización de la necesidad de incrementar y mejorar la valoración y eficacia de las actividades de comunicación.

Por otro lado, las investigaciones previas han reflejado que dentro de los principales obstáculos que impiden una mayor práctica de la evaluación y medición, se debe en parte al desconocimiento y falta de mayor preparación por parte de los profesionales en el uso de técnicas y métodos de medición y de investigación social. Esto sumado a la falta también de presupuesto en las compañías y departamentos de comunicación destinado para la investigación y la evaluación, al igual que la falta de tiempo por parte de los profesionales para desarrollar este tipo de labores puesto que la mayoría del tiempo se emplea en tareas rutinarias, operativas y enfocadas en la producción de outputs y en la generación de contenidos para los diferentes canales o medios de comunicación.

6. Referencias.

- Abela, J. A. (2000). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Fundación Centro Estudios Andaluces, Universidad de Granada, 10 (2), 1 - 34. Recuperado de: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Adecec, Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. (2016). Guía PRáctica de la Medición. Recuperado de: <http://www.adecec.com/noticias/detalle.php?id=56>
- Castillo, A., & Smolak, E. (2013). Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación. *Historia y Comunicación Social*, 18, pp. 473-487. doi: 10.5209/rev-HICS.2013.v18.44343
- Castillo, A., Almansa, A., & Smolak, E. (2015). East European think tanks in social media - Towards the model of evaluation of effective communication/pr strategies: Case study analysis. *Catalan Journal of Communication and Cultural Studies*, 7 (2), pp. 231-250. doi: 10.1386/cjcs.7.2.231_1
- Castillo, A., & Nobell, A. (2015). Evaluación en comunicación estratégica. Madrid: McGraw-Hill.
- Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A., & Zerfass, A. (2015). Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16. The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/APCM-WEBSITE/media/APCM-2015-16-Report.pdf>
- Macnamara, J., Lwin, M.O., Adi, A., & Zerfass, A. (2017). Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. Strategic challenges, social media and professional capabilities. Results of a survey in 22 countries. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/APCM-WEBSITE/media/APCM-2017-18-Report.pdf>
- Marca, G., Oliveira A., Matilla K. & Miranda T. (2017). El valor de la evaluación de las relaciones públicas y de la comunicación en las organizaciones: el caso de los hospitales del Sistema Nacional de Salud Español. *Palabra Clave*, 20(2), 506-528. doi: 10.5294/pac-la.2017.20.2.9
- Meng, J., & Pan, P. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review*, 38 (3), pp. 484-490. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.03.005
- Moreno, A., Molleda, J., Athaydes, A., Suárez, A., Herrera, M. & Álvarez, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Recuperado de: <http://latincommunicationmonitor.com/site/2016-2017/>
- Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Verčič, D., & Hamrefors, S. (2007). European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2007-Results.pdf>
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2008). European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2008-Results.pdf>
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2009). European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations - Results of a Survey in 34 Countries. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2009-Results-ChartVersion.pdf>

- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2010). European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf>
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2016). European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2016-Results-ChartVersion.pdf>
- Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S. (2017a). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22 Issue: 1, pp. 2-18. doi.org/10.1108/ CCIJ-08-2016-0056
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2017b). European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries. Recuperado de: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf>

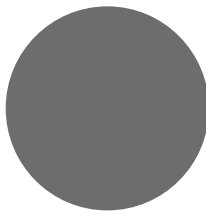
CURRICULUM VITAE

Antonio Castillo Esparcia

Catedrático de Universidad. Docente en la Universidad de Málaga. Especialista Relaciones Públicas, Comunicación Política e Investigación en Comunicación. Autor de más de 150 publicaciones entre artículos en revistas, libros y capítulos de libros en editoriales nacionales y extranjeras. Director del Proyecto de Investigación Lobby y Comunicación, financiado por el Programa Estatal de I+D+i (CSO2016-79357-R). Director del Grupo de Investigación Las Relaciones Públicas en la pequeña y Mediana Empresa.

Diego Villabona Beltrán

Comunicador Social Organizacional, distinción cum laude y Premio Extraordinario Fin de Máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación de la Universidad de Málaga. Director de Comunicaciones y Relaciones Públicas de Crezcamos microfinanciera en Colombia. Con experiencia en diseño y ejecución de estrategias de comunicación y relacionamiento en función de los diferentes públicos y objetivos corporativos.





El uso del podcasting como herramienta de la identidad corporativa en la campaña del 90 aniversario de Iberia. El caso del podcast *Aerolínea Momentos*.

The use of podcasting to communicate the corporate identity in the Iberia's 90th anniversary campaign. The case of the podcast *Aerolínea Momentos*.

Autor:

Dr. Toni Sellas

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2653-0547>

toni.sellas@uvic.cat

Professor Agregat

Departament de Comunicació, Facultat d'Empresa i Comunicació
Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya

Resumen

La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en las relaciones públicas es un factor disruptivo que altera las dinámicas entre organizaciones, profesionales y públicos. En este contexto, el podcasting presenta algunas singularidades. No obstante, su uso en las estrategias corporativas es todavía incipiente. Este artículo estudia el caso del podcast *Aerolínea Momentos*, coproducido por Podium Podcast e Iberia. El objetivo es explicar la integración del podcast en la campaña de celebración del 90 aniversario de la compañía aérea, exponer sus características distintivas y analizar su encaje con la identidad corporativa de la empresa. Se trata de un estudio cualitativo, basado en una investigación empírica secundaria a partir de fuentes documentales seleccionadas por su credibilidad, autenticidad y representatividad, y en un análisis de contenido de los nueve episodios del podcast mediante *PodCred Framework*, marco de análisis contrastado por investigaciones internacionales

Abstract

The incorporation of information and communication technologies in public relations is a disruptive movement that modifies the dynamics between organizations, professionals and publics. In this context, podcasting has some particular characteristics. However, its use in corporate strategies is still incipient. This article studies the case of *Aerolínea Momentos*, a podcast coproduced by Podium Podcast and Iberia. The main objectives of this article are to explain the podcast integration in the Iberia's campaign planned to celebrate its 90th anniversary, to expose the distinctive features of this audio fiction and to analyze how it fits with the Iberia's corporate identity. This case study follows a qualitative methodology. On the one hand, it is based on a secondary empirical research using corporate and journalistic documents selected due to their credibility, authenticity and representativeness. On the other hand, it uses a content analysis of the nine episodes of the podcast using the *PodCred Framework*,

para la valoración del potencial e interés de los podcasts. El estudio de caso muestra un buen encaje del podcast en la estrategia de la organización. Paralelamente, *Aerolínea Momentos* cumple con la mayoría de los indicadores de calidad del *PodCred Framework*. La especialización de los profesionales que intervienen en la producción resulta clave para un resultado óptimo como *branded* podcast de ficción. En definitiva, *Aerolínea Momentos* es un caso de éxito por la confluencia de una sólida estrategia comunicativa desde la dirección de comunicación de Iberia y una producción profesional y atractiva a cargo de especialistas en la ficción sonora en Podium Podcast.

Palabras clave: Podcasting, *branded* podcast, ficción sonora, identidad corporativa, relaciones públicas.

a scheme of analysis contrasted by international researches for the assessment of the potential and interest of podcasts. The case study shows how the podcast fits well with the corporate strategy. In addition, *Aerolínea Momentos* meets most of the quality indicators of the *PodCred Framework*. The specialization of the team involved in the production is a key factor to get an optimal result as a *branded* podcast. In short, *Aerolínea Momentos* is successful because of the confluence of a strong communication strategy from Iberia and an excellent production by specialists in audio fiction from Podium Podcast.

Keywords: Podcasting, *branded* podcast, audio fiction, corporate identity, public relations.

1. Introducción

La incorporación de tecnologías basadas en Internet ha impactado en la relación de las organizaciones con sus públicos (Duhé, 2007), aunque su utilización estratégica todavía refleja carencias (Taylor y Kent, 2010). En este contexto, el podcasting presenta algunas singularidades como alternativa o complemento a los medios más habituales. No obstante, su uso en las organizaciones es todavía incipiente. Este artículo pretende contribuir al conocimiento de las características y potencial del podcasting en el ámbito de las relaciones públicas, mediante el análisis de la utilización de los podcasts en la campaña del 90 aniversario de la compañía aérea Iberia.

1.1. Tecnología y web social en las relaciones públicas

La tecnología ha impactado como factor disruptivo en las dinámicas entre organizaciones, profesionales y públicos. Las organizaciones se han ido adaptando a un nuevo terreno de juego en el que los públicos desempeñan un rol activo. El contexto requiere un planteamiento dialógico y ofrece muchas oportunidades, a la vez que exige un mayor esfuerzo para conocer y comprender los intereses, las preocupaciones y los comportamientos de los públicos (Estanyol, 2012). El papel de las TIC y la utilización de los medios sociales en la práctica profesional han sido objeto de diversos análisis, con resultados dispares. Tras una amplia revisión de la literatura científica, McCallister-Spooner (2009) concluía que la promesa de unas relaciones públicas en Internet basadas en el diálogo con los públicos distaba mucho de ser una realidad. Taylor y Kent (2010) iban más allá, al afirmar que no existían pruebas empíricas del poder de los medios sociales en las relaciones públicas.

Otros estudios más recientes han situado el foco en la investigación académica. Verčič, Verčič y Siramesh (2015) llevan a cabo una extensa revisión de artículos publicados en *Public Relations Review*, desde su primer número de 1975, focalizado en 155 artículos que tratan del vínculo de las relaciones públicas con las TIC y lo que denominan *digital, social and mobile (DSM) media*. El resultado refleja un crecimiento desmesurado del campo, pero con un enfoque centrado principalmente en la relación con los medios. Por el contrario, critican un esfuerzo escaso para definir y entender a los públicos, así como una total desatención a cuestiones relevantes como la brecha digital, la privacidad o la disolución de las barreras entre relaciones públicas, publicidad y periodismo. El artículo también revela que *social media* es el término más mencionado en el título de los artículos analizados, con 30 apariciones. En el extremo contrario, solo aparece una referencia a términos como *smartphones, social networking, nano-blogging* o *podcasts*, entre otros.

Duhé (2015) revisa 321 artículos publicados entre 1981 y 2014 en seis revistas académicas del ámbito. Su análisis constata un predominio de los artículos sobre la aplicación de las tecnologías o las percepciones de los profesionales, y una atención menor a cuestiones como la usabilidad o los riesgos éticos y legales de los nuevos medios. En cuanto a la aplicación de los nuevos medios, solo un artículo de los 321 analizados versa sobre el podcasting. Por su parte, Fernández-Quijada y Ramos-Serrano realizan una aproximación sociocéntrica a la tecnología, en un volumen que proporciona claves “para contrarrestar el discurso triunfalista de algunos profesionales, medios y bloggers” (2014, p. 26).

1.2. De la radio corporativa al branded podcast

La presencia del audio como soporte a la comunicación de las organizaciones no es nueva, especialmente en la publicidad. Sin embargo, como señala Piñeiro-Otero (2015, p. 678), “si damos un paso más y nos referimos al audiobranding como un empleo estratégico del sonido, que se inserta en una concepción global e integrada de la marca, debemos señalar lo novedoso del fenómeno”. La autora propone una tipología que diferencia tres bloques: a) publicidad (música anuncios, jingle); b) identidad de marca (logo sonoro, *claim* sonoro, voz de marca/corporativa, canción de marca/corporativa, *sound design* de producto); y c) *branded content* (eventos musicales, plataformas musicales 2.0, radios corporativas).

Prata y Cordeiro (2017, p. 78) definen la radio corporativa como “una estación hecha a la medida para una empresa en particular, siguiendo los preceptos de su cultura organizacional”. Por su parte, Peinado-Miguel, Rodríguez-Barba y Rodríguez-Pallares analizan los diferentes tipos de radio corporativa – *staff radio*, radio institucional, *brand radio* e *in store radio* (Sánchez, 2010) – y concluyen que “la base de la radio corporativa es el podcast, [...] cuyo contenido ha de ser atemporal, de interés, de comercialización perfilada y con una distribución multiplataforma” (2017, p. 162).

La evolución del audio corporativo pasa por la integración del podcasting, una opción singular pero todavía menor en las relaciones públicas:

[...] del mismo modo que organizaciones y agencias se han preocupado por formar o contratar especialistas en redes sociales, deberían pensar en profesionales con el conocimiento y las competencias necesarios para ocuparse de los podcasts corporativos.

El podcasting es diferente al resto de los medios sociales, y en tiempos de saturación informativa se hace necesario probar fórmulas creativas para las relaciones con los públicos (Sellas, 2014, p. 211).

El uso de los podcasts empieza a extenderse en las estrategias corporativas (Daniels, 2017). Técnicamente, el podcasting es el resultado de la suma del audio digital y la sindicación web, que permite suscribirse a nuevo contenido que se descarga automáticamente y se puede reproducir posteriormente en diversos tipos de dispositivos. Esta tecnología permite al oyente decidir cuándo, dónde y cómo escucha el contenido. Desde el punto de vista creativo, con unos mínimos requerimientos técnicos, una persona u organización puede crear sus contenidos sonoros y distribuirlos en Internet. En los últimos años, el podcasting ha iniciado una segunda era (Bonini, 2015) en la que redes de podcasts comercializan el patrocinio y la publicidad, y se crean empresas especializadas en la producción.

La evolución de podcasting supone también su irrupción en el ámbito de las relaciones públicas (Sellas, 2014), como una técnica singular con muchas posibilidades para la comunicación de las organizaciones. Y más allá de información corporativa, en los últimos años empresas como General Electric, eBay o Microsoft han lanzado podcasts de ficción o entretenimiento, un tipo de producto que de acuerdo con los principios de la *theory of entertainment persuasion* (Moyer-Gusé, 2008) tiene un notable potencial de impacto en los públicos. *Aerolínea Momentos* es un caso pionero en España.

2. Metodología

Para analizar el uso del podcasting en la comunicación corporativa de Iberia, se realizó una investigación cualitativa mediante un estudio de caso (Yin, 2014), método que se orienta al análisis de particularidades significativas y permite dar respuesta a preguntas sobre el cómo o el porqué de una determinada realidad. Esta investigación no es solo de carácter descriptivo, sino que pretende ofrecer una explicación del caso observado. El objeto de estudio es el podcast *Aerolínea Momentos*, producido por Podium Podcast (PRISA Radio) en colaboración con Iberia con motivo del 90 aniversario de la compañía aérea. El trabajo realizado pretende dar respuesta a las preguntas siguientes:

1. ¿Cómo se incorpora el podcasting en la campaña corporativa del 90 aniversario de Iberia?
2. ¿Por qué *Aerolínea Momentos* es un podcast apropiado en el marco de esa campaña?

Partiendo de estas cuestiones, se fijan los siguientes objetivos de investigación:

- O1. Analizar la integración del podcasting en la campaña corporativa para la celebración del 90 aniversario de Iberia
- O2. Exponer las características singulares del podcast *Aerolínea Momentos* y su aportación a la campaña corporativa.

Para abordar ese doble objetivo, se han utilizado diversas técnicas y procedimientos. En primer lugar, se ha llevado a cabo una investigación empírica secundaria (Soriano, 2007). Las fuentes consultadas (tabla 1) han sido de dos tipos: documentos corporativos de Iberia y documentos periodísticos acerca de Iberia y su 90 aniversario (prensa y radio). Las fuentes y textos se han

seleccionado a partir de los criterios de representatividad, autenticidad y credibilidad, que se estiman como apropiados en la investigación empírica secundaria (Deacon, Murdock, Pickering i Golding, 2007).

Se ha realizado un vaciado de estos documentos, textuales y sonoros, con una doble finalidad. Por un lado, conocer la identidad corporativa de Iberia, así como los términos en los que se expresa por parte de la compañía y/o sus miembros. Se parte de un enfoque organizacional del concepto de identidad corporativa, que Capriotti (2009, p. 21) sintetiza como "el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)". La identidad corporativa se nutre de dos componentes fundamentales: la cultura corporativa (entendida como aquello que la organización es) y la filosofía corporativa (aquello que quiere ser, que se expresa mediante la misión, la visión y los valores de la organización).

Por otro lado, la consulta documental pretendía conocer las principales acciones de Iberia en su campaña de celebración del 90 aniversario, para identificar los mensajes de la compañía y la presencia de su identidad corporativa en la conmemoración de la efeméride.

Tabla 1. Fuentes documentales.

Documento	Tipo	Fuente
Iberia – carpeta de prensa (Iberia, 2018b)	Dossier de prensa	Web corporativa de Iberia
Acerca de Iberia (Iberia, 2018a)	Página web	Web corporativa de Iberia
Informe de sostenibilidad 2016 (Iberia, 2017a)	Memoria	Web corporativa de Iberia
Conversaciones. La historia de Iberia por quienes mejor la conocen	Recopilatorio de entrevistas	Blog 'Me gusta volar' de Iberia
Ronda. Edición especial 90 aniversario de Iberia (Iberia, 2017b)	Revista clase Bussines i salas VIP	Web corporativa de Iberia
Iberia conecta pasado y presente a través de experiencias de sus empleados (EFE, 2017b)	Crónica agencia EFE (01/12/2017)	Web La Vanguardia

Podium Podcast e Iberia lanzan <i>Aerolínea Momentos</i> . Juan Cierco, dircom de Iberia; Miguel Martí, director de <i>Aerolínea Momentos</i> ; María Jesús Espinosa, jefa de proyecto de Podium Podcast (Francino, 2017)	Conversación en el programa 'La Ventana' (7/11/2017)	Cadena SER
Nueve décadas surcando los cielos (Núñez, 2017)	Noticia El País (20/10/2017)	El País digital
Iberia conmemora su 90 aniversario con una exposición en el Centro Cultural Conde Duque (Cadena SER, 2017)	Noticia Cadena SER (19/10/2017)	Web Cadena SER
Iberia celebra su 90 aniversario en la 'MBFWMadrid' con una exposición de sus uniformes históricos (Europa Press, 2017)	Noticia agencia Europa Press (16/09/2017)	Web Europa Press
Iberia celebra su 90 aniversario con las espectaculares maniobras de la Patrulla Águila (EFE, 2017a)	Noticia agencia EFE (25/06/2017)	Web agencia EFE
Iberia: el ocaso y renacer de una marca narrado por su dircom (Fernández, 2017)	Artículo PR Noticias (05/05/2017)	Web PR Noticias

Fuente: elaboración propia.

Paralelamente, se ha llevado a cabo un análisis de contenido del podcast *Aerolínea Momentos*. Se trata de un podcast original coproducido en 2017 por Iberia y Podium Podcast, la red de podcasts en español de PRISA Radio. Es una serie de ficción sonora que se inspira en la tradición de viajes en el tiempo para realizar un recorrido por los acontecimientos más importantes de las nueve décadas de vida de Iberia. La muestra la integran los nueve capítulos de la serie, que se detallan a continuación:

Tabla 2. Capítulos de *Aerolínea Momentos* (Podium Podcast, 2017)

Capítulo	Descripción de la trama (Podium Podcast)
1. Los prodigiosos 20	En la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando Lorca, Dalí y Buñuel esperan a nuestros tres primeros pasajeros.
2. Infiernos y paraísos en los años 30	La línea de Iberia a las islas Baleares se abrió durante los años 30 y gente de toda España y parte de Europa aprovechó para cambiar el barco por el avión. Entre ellos, los miembros del Dadaísmo.
3. La aventura y el viaje en los 40	El nuevo vuelo de la <i>Aerolínea Momentos</i> se realiza en el interior de un clásico de la aviación: el Douglas DC3 en el que Hiato y la tripulación de la nave Kairós viajará a la Inglaterra de los años 40.
4. Amores secretos en los años 50	La comandante Anya Letts, la sobrecargo Ruth Vasán y el robhum Kirk están a punto de cambiar el rumbo de la historia. Cualquier pequeño cambio o modificación podría modificar todo.
5. Pop y flequillo en los años 60	La era hippy había entrado con fuerza en todo el mundo y la sobrecargo de la nave Kairós, Ruth Vasán, envidia aquellos años de música, baile y buenrollismo.
6. La década feminista de los 70	En este nuevo vuelo de la <i>Aerolínea Momentos</i> conoceremos a algunas mujeres que cambiaron el rumbo de la historia: Sor Juana Inés de la Cruz, Marie Curie, Virginia Woolf o Clara Campoamor.
7. Vaivenes mundiales en los años 80	El famoso cuadro <i>Guernica</i> de Picasso es el protagonista de este nuevo episodio en el que nos toparemos con los carismáticos Woody Allen y Tony Roberts con las manos en la masa...
8. Clones y robots en los años 90	Leo y Martina están de viaje de luna de miel, una luna de miel muy especial porque hacerlo a bordo de la nave Kairós siempre es diferente.
9. La primera década del siglo XXI	Mark Zuckerberg está a punto de cambiar el curso de la historia, pero él no lo sabe.

Fuente: elaboración propia, a partir de Podium Podcast (2017).

El instrumento de análisis es la matriz *PodCred framework*, un marco propuesto por Tsagkias, Larson y De Rijke (2010) para evaluar el potencial de un podcast a partir de una serie de indicadores que afectan a la percepción de los oyentes. Se agrupan en cuatro categorías:

1. Contenido: el tipo de contenido y su consistencia (tema, invitados, expertos, segmentación de la audiencia, trabajo de campo, información, opiniones, recomendaciones, testimonios y fuentes, entre otros).
2. Podcaster: locución, estilo y perfil del podcaster (calidades acústicas, prosodia, pronunciación, vocabulario, personalidad o registro, entre otros).
3. Contexto: interactividad, participación (apelaciones, comentarios, respuestas, canales...) y contexto del podcast (profesional o *amateur*, publicidad, patrocinio...).

4. Ejecución técnica: calidad de la producción (presentación, atmósfera, claridad, música, efectos de sonido, montaje técnico y expresivo) y empaquetado (metadatos, RSS, calidades, logo, imágenes).

PodCred Framework adopta los principios del entretenimiento y la investigación sobre la credibilidad e interés de los blogs para analizar los podcasts. Investigaciones internacionales que aplican este marco concluyen que sus indicadores son fiables para valorar la calidad e interés de un podcast y que permiten predecir de forma genérica una recepción favorable entre los oyentes (Paladino-Christin y Bétrancourt, 2016; Tsagkias, Larson y De Rijke, 2009, 2010; Waters, Ahmadullah, Bruun y Mathisen, 2012).

3. La identidad corporativa y la celebración del 90 aniversario de Iberia

El trabajo de campo realizado pretendía, en primer lugar, exponer la identidad corporativa de la empresa. Iberia se describe como una compañía aérea con 90 años de historia, en la que han volado 900 millones de clientes desde 1927, que es referencia entre Europa y América Latina y que cuenta con un total de 124 destinos en 48 países. La compañía destaca su transformación de los últimos años, que le permite hablar de una nueva Iberia, con una nueva cultura pensada con mayor atención al cliente, con nuevas formas de trabajo y más moderna y eficiente (Iberia, 2017a, 2018b). Capacidad reinventarse, afinidad con América Latina, talento y compromiso de los empleados, y puntualidad son claves de esta evolución, así como la sostenibilidad, tanto medioambiental como social.

Iberia define su misión como la de ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que den satisfacción a las expectativas de los clientes (Iberia, 2017a, 2017b, 2018a, 2018b). Junto a ello, remarca que sus actividades creen valor económico y social y que lo hagan de manera sostenible. La visión hace hincapié en el liderazgo, la satisfacción del cliente, la innovación, la rentabilidad económica y social. La misión y visión de Iberia se sostienen sobre sus valores: enfoque al cliente, creación de valor, excelencia en la gestión, compromiso social, importancia de las personas, liderazgo, trabajo en equipo, mejora continua, adaptación al cambio, innovación y protección del medio ambiente.

A lo largo de 2017, Iberia ha conmemorado su 90 aniversario (Cadena SER, 2017; EFE, 2017a, 2017b; Europa Press, 2017). El 14 de diciembre de 1927, realizó el primer vuelo comercial desde Barcelona a Madrid. El avión aterrizó en el aeródromo Cuatro Vientos, donde tuvo lugar el acto inaugural de la compañía.

Tabla 3. Actividades con motivo del 90 aniversario.

Actividades de celebración del 90 aniversario	Fecha
Exposición retrospectiva en el Centro Cultural Conde Duque de Madrid, en colaboración con la Agencia EFE	Octubre–diciembre 2017
Exposición de uniformes de Iberia en BMFW Madrid, Ifema	Septiembre 2017
Exhibición aérea en el aeródromo Cuatro Vientos de Madrid	28/06/2017
'Conversaciones' de empleados en la revista corporativa 'Ronda' (distribuida en los vuelos)	Enero – diciembre 2017
Edición de libro recopilatorio de las 'Conversaciones'	Diciembre 2017
Número especial de la revista corporativa Ronda (clase Business i salas VIP)	Junio 2017
Distribución del número especial de Ronda en clase Turista	28/06/2017
Acto con empleados y directivos en el Centro Cultural Conde Duque de Madrid	01/12/2017
Coproducción de <i>Aerolínea Momentos</i> , en colaboración con Podium Podcast	Octubre – diciembre 2017 (emisión)

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de la documentación relativa a los actos del 90 aniversario, se han extraído las que se consideran ideas fuerza de la campaña vinculadas con la identidad de la compañía:

a) Valorar el pasado para mirar al futuro

Esta es una constante en las intervenciones del presidente de la compañía, Luis Gallego, y del dircom, Juan Cierco, tanto en los actos públicos como en medios de comunicación. También es el relato que sostiene la exposición '1927-2017. 90 años volando', que, a través de textos, objetos, imágenes (archivo EFE) y audiovisuales, muestra la historia de la aviación civil y de Iberia y su impacto social. El monográfico de la revista Ronda aborda las claves del pasado (reportaje sobre el primer vuelo con descendientes de sus protagonistas) y el futuro (reportaje hacia los retos y oportunidades de la empresa, con los directores de Clientes, Comercial, Desarrollo de Red y Digital). Y del podcast *Aerolínea Momentos*, Cierco explica que la propuesta de Podium Podcast les permite vincular el pasado con una visión de futuro (Francino, 2017).

b) Liderazgo e innovación

Tanto en los documentos corporativos como en los actos públicos de la campaña, subyacen los valores de liderazgo e innovación de la compañía. Lo reconocen también las autoridades, como el ministro de Fomento, Íñigo de la Serna, quien en la inauguración de la exposición retrospectiva destaca el papel de Iberia en el transporte aéreo español, su capacidad para evolucionar en el tiempo y un papel decisivo en la contribución del progreso del país (Núñez, 2017). En Ronda, el presidente Luis Gallego insiste: "hemos puesto el foco en el área de Cliente, con la puntualidad como bandera, la nueva flota y reconfiguración de cabinas" (Iberia, 2017b, p. 62). La flota y su desarrollo a lo largo del tiempo está presente tanto en los documentos corporativos como en las actividades de conmemoración.

La capacidad de innovación y mejora continua se puede observar en las exposiciones de la campaña. Por ejemplo, con los objetos que reflejan los cambios en la tecnología utilizada por Iberia. Pero también otras evoluciones de tipo social y cultural, como los audiovisuales que repasan la publicidad de Iberia a lo largo de nueve décadas o la muestra de uniformes, espejo de cada época determinada. El liderazgo también pasa por la divulgación y la transparencia. Ese es el objetivo de '90 años, 90 cosas de Iberia y la aviación', uno de los cinco reportajes temáticos del número especial de Ronda. Otro reportaje muestra la historia de la compañía a través de la publicidad y un tercero es una foto historia de los hangares de mantenimiento.

El monográfico de Ronda, por otra parte, es una edición concebida como una obra de coleccionista. Incluye colaboraciones de profesionales como Chema Madoz, premio Nacional de Fotografía 2000 en España, quien fotografía la portada; la pintora Marina González Eme, quien ilustra diversos artículos; o el fotógrafo especializado en arquitectura, Juan Baraja, autor de las imágenes de los hangares. La calidad del servicio y del producto es un valor de Iberia e intenta aplicarlo también a sus revistas corporativas.

c) Marca España y vínculo especial con América Latina

En la entrevista publicada en el monográfico de Ronda (Iberia, 2017b), Luis Gallego señala que "Iberia es una compañía muy española, muy asociada a la marca España. Llevamos nuestra cultura con orgullo y nos gusta que, cuando uno se sube en un avión, siente que pisa un trocito de España". Y añade: "Al recuperar rutas a países como Uruguay, República Dominicana o Cuba [...], uno se da cuenta de lo que significa Iberia en Latinoamérica. Hay una emoción que va mucho más allá de los negocios" (Iberia, 2017b, p. 62). Esa relación con la marca España aparece en otros momentos de la campaña, como la exposición de uniformes en BFMW Madrid, que permite al público ver los diseños que en su momento realizaron diseñadores como Pedro Rodríguez, Pertegaz, Elio Berhanyer, Alfredo Caral y Adolfo Domínguez, y que dieron a conocer la moda española en el mundo.

d) El valor de las personas

Poner en valor el compromiso y la dedicación de los empleados es uno de los ejes de la campaña del 90 aniversario. La celebración da protagonismo a los públicos internos. Lo argumenta el presidente de Iberia en 'Conversaciones': "hay algo –la verdadera esencia de lo que es Iberia– que ha seguido intacto, década tras década: la lealtad, el compromiso y la perseverancia de sus empleados" (Iberia, 2017b, p. 3). Ese protagonismo se concreta en los diálogos publicados en el blog corporativo a lo largo de 2017: 12 conversaciones, 24 personas, de distintos departamentos, un empleado actual que charla con otro que hacía sus mismas funciones en otra época. Personas con nombre y apellidos que explican su actividad profesional pero también muestran su lado más personal. Recopiladas en el libro 'Conversaciones', presentado en un acto público con los empleados de Iberia, el presidente actual Luis Gallego y el expresidente Xabier de Irala.

4. Las claves de *Aerolínea Momentos* como podcast

El análisis de los nueve episodios de *Aerolínea Momentos* a través del *PodCred Framework* ofrece los siguientes resultados, de acuerdo con las cuatro categorías que plantea:

a) Contenido

Aerolínea Momentos es una serie de ficción sonora de nueve capítulos y temporada única. La consistencia del contenido es una de sus fortalezas evidentes, tanto en el tema, como la trama y la estructura. El tema es el viaje en el tiempo. A partir de aquí, la trama, ambientada en el año 2150, se construye mediante los viajes de la nave Kairós, de la aerolínea espaciotemporal *Momentos*, al pasado. Cada capítulo está dedicado a una década. Los escenarios de cada episodio permiten revivir algunos de los principales hitos de Iberia a lo largo de su historia y las rutas que inauguró en cada una de las décadas.

La tripulación, integrada por la comandante Anya Letts, la sobrecargo Ruth Vasán y el *robhum* (robot con un porcentaje humano) Kirk, acompaña a los pasajeros (que varían según el episodio) a una década concreta, donde interactúan con algunos de los personajes clave del momento. Así, por ejemplo, coinciden con el rey Alfonso XIII en el primer vuelo de Iberia en los años 20, con los dadaístas en Ibiza en los 30, con Hemingway en la Cuba de los 40 o viajan a México en los 50 hasta la Casa Azul de Frida Kahlo y Diego Rivera, ven la llegada de los Beatles a Madrid en los 60, reviven el protagonismo de mujeres que cambiaron el mundo en los 70, tropiezan con Woody Allen en Nueva York en los 80, asisten a los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 o viven en primera persona el discurso de Barack Obama al asumir la presidencia de los Estados Unidos en 2009.

La estructura de los episodios es siempre la misma: cuña de Iberia, indicativo de Podium Podcast, inicio del episodio, off introductorio de Kirk (que se repite, con leves variaciones, en todos los capítulos) sobre la sintonía de la serie, careta, desarrollo de la trama y resolución sobre música de la época determinada. Los tres protagonistas aparecen en todos los capítulos y otro elemento de cohesión es el rol de Kirk como relator de los principales acontecimientos políticos, sociales y culturales de cada década. Junto a ellos, en todos los episodios aparecen otros personajes (los pasajeros y algunos protagonistas de la época, ya sea con audios procedentes de fonoteca o bien mediante una interpretación del personaje en cuestión).

La serie cuenta con otros elementos que refuerzan la consistencia del contenido, de acuerdo con el marco *PodCred*. Se trata de una ficción sonora, pero está construida sobre la base de una investigación documental que queda reflejada en el guion. Junto a ello, se establecen elementos de conexión entre los distintos episodios, a partir del capítulo cuatro, mediante referencias a personajes o situaciones vividas en los anteriores. Finalmente, también cabe remarcar la regularidad en la duración de los episodios (entre 17 y unos 22 minutos), mientras que la frecuencia de emisión (entre el 19 de octubre de 2017 y el 21 de diciembre) es ligeramente más irregular.

b) Podcaster

En esta categoría, el marco *PodCred* considera elementos como la prosodia, el estilo, el lenguaje o las credenciales del podcaster. Y aquí, *Aerolínea Momentos* es una ficción sonora protagonizada por actores profesionales. Los tres personajes protagonistas los interpretan Antonio Dechent, Ingrid García-Jonsson y Macarena Gómez. El resto del reparto varía según el capítulo, pero siempre caracterizado por su profesionalidad. Incluso con guiños cinematográficos, como el personaje del detective que interpreta Ramón Langa (doblador de Bruce Willis) o Joan Pera en el papel de Woody Allen (al que dobla en cine).

La locución de los profesionales y su interpretación es un gran trabajo, siempre con el registro necesario en función las necesidades de los personajes, de su situación y del momento de la trama. En el caso de los protagonistas, además, avanza de acuerdo con la propia evolución de los personajes. Cabe destacar aquí también la labor de los guionistas José Ángel Esteban y David Barreiro, así como del director Miguel Martí. El guión también permite cumplir con otro indicativo de esta categoría: la afiliación del podcaster. A lo largo de los episodios, aparecen numerosas referencias a Iberia en boca de los protagonistas, aspecto que refuerza la identificación del producto con la marca.

c) Contexto

Esta categoría hace referencia a la relación del podcast con los oyentes, así como la presencia de material adicional y la creación de comunidad. Es el apartado en el que *Aerolínea Momentos* muestra algunas debilidades. Así, el podcast no dispone de perfil específico en redes sociales, sino que aparece en el genérico Podium Podcast. La interacción con los oyentes también debe realizarse a través de los perfiles de Podium Podcast y los comentarios corren el riesgo de verse superados por muchos otros posts de otros programas que forman parte este portal de podcasting. Por su parte, los perfiles de Iberia en redes sociales difunden también los contenidos. *Aerolínea Momentos* es un producto de calidad que complementa una campaña, más que un canal para dialogar con los públicos.

d) Ejecución técnica

Esta categoría hace referencia a indicadores que permiten valorar la calidad del podcast en tanto que producto sonoro. *Aerolínea Momentos* sobresale de nuevo, gracias a la labor de Pablo Arévalo, técnico de Cadena SER y Podium Podcast, en la realización sonora. La ejecución técnica demuestra la optimización de la sintaxis sonora para la construcción del espacio, el tiempo y el ritmo. En este sentido, el podcast pone en valor la narrativa radiofónica y el montaje técnico y expresivo. Guionistas y realizador utilizan de forma óptima los elementos del lenguaje radiofónico (palabra, música, efectos de sonido y silencio), en sus diversas funciones (descriptiva, expresiva, narrativa y gramatical) para intentar la reconstrucción de cada momento a partir del sonido.

En cuanto al empaquetado del podcast, *Aerolínea Momentos* dispone de su propio espacio dentro de la web de Podium Podcast, aunque la ruta de acceso requiere de algunos pasos intermedios. Una vez en su página, el acceso a los episodios es claro, en sus distintas modalidades (streaming, descarga, iTunes, Ivoxx y RSS). El podcast dispone también de una imagen gráfica distintiva.

5. *Aerolínea Momentos* en la estrategia de Iberia

Iberia desarrolla desde 2014 una nueva política enfocada primero a las realidades (pérdida de rutas históricas, malos resultados económicos, conflictividad laboral) para pasar posteriormente a las percepciones (Fernández, 2017). La iniciativa del podcast de ficción *Aerolínea Momentos* se enmarca en esta segunda fase estratégica. El proyecto se hace realidad en un contexto de resurgimiento de los géneros ficcionales sonoros.

Mediante la fórmula del viaje en el tiempo, a partir de un lejano futuro, esta ficción sonora permite repasar los principales acontecimientos de la historia de la aerolínea (muy vinculada

a la propia evolución de la sociedad española), poner de relieve los fundamentos de la empresa y ofrecer a los públicos un producto coherente con valores corporativos de Iberia como la innovación, el liderazgo, la creación de valor, la mejora continua o la adaptación al cambio. *Aerolínea Momentos* es una compañía que ofrece viajes a medida, que permite disfrutar del momento. Su tripulación se preocupa por el bienestar de los pasajeros, trabaja en equipo y es la mejor valorada en las encuestas de satisfacción. Siempre, además, llega a su destino con puntualidad. Con sentido del humor, con sentimientos, personajes con los que el oyente empatiza. En un futuro muy distinto al presente, como consecuencia de los daños sufridos por el medio ambiente: el guion incluye mensajes de responsabilidad social.

Desde una perspectiva estratégica, *Aerolínea Momentos* es en el fondo un trasunto de Iberia. Para Iberia, el podcast es una oportunidad para hacer algo distinto en su política de comunicación. Una licencia para mirar atrás mediante la ficción sonora, y al mismo tiempo, observar el futuro. Lo apunta el mismo Kirk al final del primer capítulo: "por eso queríamos terminar el viaje de esta manera, para que aprendáis lo importante que es aprender del pasado para preparar el futuro" (Podium Podcast, 2017).

Así como el número especial de la revista corporativa Ronda está pensado como un ejemplar de colección, también *Aerolínea Momentos* es un producto singular. Una ficción sonora que se entiende en el contexto de una campaña determinada: la del 90 aniversario de Iberia. Un *branded* podcast, además, que cumple con los principales indicadores del *PodCred framework*, como son la calidad del contenido, la coherencia con la identidad corporativa, la excelencia del podcaster y la optimización del lenguaje sonoro.

6. Conclusiones

El uso del podcasting en las relaciones públicas es poco habitual. Las experiencias significativas se han llevado a cabo en el ámbito anglosajón, mientras que en España existen pocos precedentes (Sellas, 2014). El caso del podcast *Aerolínea Momentos* en la campaña del 90 aniversario de Iberia resulta singular: un *branded* podcast basado en una ficción sonora por capítulos.

El análisis llevado a cabo refleja la integración estratégica de *Aerolínea Momentos* en la celebración del 90 aniversario de Iberia. El podcast forma parte de una campaña que, como se ha detallado, contaba con diferentes iniciativas que no solo pretendían conmemorar el nacimiento de la compañía y el inicio de los vuelos, sino remarcar su aportación a la evolución social y económica de España. En este contexto, la ficción sonora *Aerolínea Momentos* pone en valor la historia de la compañía, a la vez que integra, expone y refuerza los aspectos clave de la identidad corporativa de Iberia.

Por otro lado, *Aerolínea Momentos* es un proyecto de calidad realizado por especialistas con el conocimiento y las competencias necesarios para ocuparse de los podcasts de las organizaciones. Como producto sonoro, responde a los parámetros que le otorgan potencial para generar un impacto en los públicos. Como herramienta de identidad corporativa, permite a la dirección de comunicación de Iberia incorporar elementos innovadores en la campaña de celebración del 90 aniversario.

Aerolínea Momentos es un caso pionero en España y sigue la estela de algunos precedentes de éxito en Estados Unidos, como los *branded* podcast de *General Electric*. Ampliar el abanico de casos analizados y realizar una comparativa internacional son nuevas investigaciones con las que se pretende dar continuidad al camino iniciado con el presente artículo. El podcast de ficción abre una nueva vía para la creatividad y la innovación en la comunicación de las organizaciones. Pero el podcasting tiene también algunos inconvenientes, como su naturaleza unidireccional o la necesidad de canales complementarios que permitan el diálogo entre la organización y sus públicos. Como se pudo observar en la revisión de literatura académica realizada, el impacto de las TIC y los medios sociales en las relaciones públicas plantea todavía muchas cuestiones pendientes.

7. Referencias bibliográficas

- [1] Bonini, T. (2015). La 'segona era' del podcàsting: el podcàsting com a nou mitjà de comunicació de masses digital. *Quaderns del CAC*, 18(41), 23-33.
- [2] Cadena SER (2017, octubre 19). Iberia conmemora su 90 aniversario con una exposición en el Centro Cultural Conde Duque. Cadena SER. Consultado 28 febrero 2018, desde http://cadenaser.com/emisora/2017/10/19/radio_madrid/1508429066_476088.html
- [3] Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección de libros de empresas.
- [4] Daniels, Ch. (2017, septiembre 29). Branded podcasts make a comeback. *PR Week*. Consultado 28 febrero 2018, desde <https://www.prweek.com/article/1446083/branded-podcasts-comeback>
- [5] Deacon, D., Murdock, G., Pickering, M., Golding, P. (2007). *Researching communications. A practical guide to methods in media and cultural analysis* (2nd ed.). London: Bloomsbury Academic.
- [6] Duhé, S. (Ed.) (2007). *New media and public relations*. New York: Peter Lang.
- [7] Duhé, S. (2015). An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*, 41(2), 153-169.
- [8] EFE (2017a, junio 26). Iberia celebra su 90 aniversario con las espectaculares maniobras de la Patrulla Águila. *ABC*. Consultado 28 febrero 2018, desde https://www.abc.es/economia/abci-iberia-celebra-90-aniversario-espectaculares-maniobras-patrulla-aguila-201706251816_noticia.html
- [9] EFE (2017b, diciembre 1). Iberia conecta pasado y presente a través de experiencias de sus empleados. *La Vanguardia*. Consultado 28 febrero 2018, desde <https://www.lavanguardia.com/vida/20171201/433335810310/iberia-conecta-pasado-y-presente-a-traves-de-experiencias-de-sus-empleados.html>
- [10] Estanyol, E. (2012). Marketing, public relations, and how Web 2.0 is changing their relationship. A qualitative assessment of PR consultancies operating in Spain. *Public Relations Review*, 38(5), 831-837.
- [11] Europa Press (2017, septiembre 16). Iberia celebra su 90 aniversario en la 'MBFWMadrid' con una exposición de sus uniformes históricos. *Europa Press*. Consultado 28 febrero 2018, desde <http://www.europapress.es/madrid/ifema-00444/noticia-iberia-celebra-90-aniversario-mbfwmadrid-exposicion-uniformes-historicos-20170916174814.html>
- [12] Fernández, G. (2017). Iberia: el ocaso y renacer de una marca narrado por su dircom. Consultado 18 diciembre 2017, desde <https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20162286-iberia-caso-exito>

- [13] Fernández-Quijada, D. y Ramos-Serrano, M. (Eds.) (2014). *Tecnologías de la persuasión. Uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- [14] Francino, C. (Locutor. 2017, noviembre 7). *Aerolínea Momentos* [Audio Podcast]. Consulta 8 noviembre 2017, desde http://play.cadenaser.com/audio/cadenaser_laventana_20171107_190000_200000/
- [15] Iberia. (2017a). Informe de sostenibilidad Iberia 2016. Consultado 22 febrero 2018, desde <http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.9f6f76b37fbac6bd5c3bd55cf34e51ca>
- [16] Iberia. (2017b). Conversaciones. Consultado 26 febrero 2018, desde <http://megustavolar.iberia.com/wp-content/uploads/PDF-Libro-CONVERSACIONES-90-final-2.pdf>
- [17] Iberia. (2018a). Acerca de Iberia. Consultado 22 febrero 2018, desde <http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.098efbdfde1334ac4c39b10f34e51ca/>
- [18] Iberia. (2018b). Iberia – carpeta de prensa. Consultado 24 febrero 2018, desde <http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.b4484eccffd4134ac4c39b10f34e51ca/>
- [19] McCallister-Spooner, S.M. (2009). Fulfilling the dialogic promise. A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320-322.
- [20] Moyer-Gusé, E. (2008). Toward a theory of entertainment persuasion: Explaining the persuasive effects on entertainment education messages. *Communication Theory*, 18(3), 407-425.
- [21] Núñez, J. (2017). Nueve décadas surcando los cielos. Una muestra repasa la historia de iberia en su 90 aniversario. Consulta 15 diciembre de 2017, desde https://elpais.com/ccaa/2017/10/19/madrid/1508435571_213125.html
- [22] Paladino-Christin, M. y Bétrancourt, M. (2016). Usages et préférences de design concernant les podcasts audio professionnels : enquête des professionnels des TIC. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 13(2-3), 46-59.
- [23] Peinado-Miguel, F., Rodríguez-Barga, D. y Rodríguez-Pallares, M. (2017). Hacia un nuevo modelo de negocio radiofónico: la radio corporativa. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23(1), 147-164.
- [24] Piñeiro-Otero, T. (2015). Del jingle a las radios corporativas. Una aproximación al concepto de audiobranding. *Prisma Social*, (14), 663-688.
- [25] Podium Podcast. (2017). *Aerolínea Momentos*. Consultado 10 febrero 2018, desde <http://www.podiumpodcast.com/aerolinea-momentos/>
- [26] Prata, N. y Cordeiro, H. (2017). Brand radio: La segmentación personalizada como modelo de negocio. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 77-85.
- [27] Sánchez, F. (2010). Radio corporativa: la radio del futuro. Consultado 2 de marzo 2018, desde <https://www.panoramaaudiovisual.com/2010/09/28/radio-corporativa-la-radio-del-futuro/>
- [28] Sellas, T. (2014). "El podcasting en las relaciones públicas: la voz de las organizaciones en la web 2.0." En Fernández-Quijada, D. y Ramos-Serrano, M. (Eds.) (2014). *Tecnologías de la persuasión. Uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona: UOC, 197-214.
- [29] Soriano, J. (2007). *L'ofici de comunicòleg. Mètodes per investigar la comunicació*. Barcelona: Eumo.
- [30] Taylor, M. y Kent, M. (2010). Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's Public Relations Tactics. *Public Relations Review*, 36(3), 207-214.

- [31] Tsagkias, M., Larson, M. y de Rijke, M. (2009). Exploiting surface features for the prediction of podcast preference. In 31st European Conference on Information Retrieval Research (ECIR 2009), Toulouse, 6-9 de abril de 2009 (pp. 473-484). Berlin: Springer.
- [32] Tsagkias, M., Larson, M. y de Rijke, M. (2010). Predicting podcast preference: An analysis framework and its application. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61, 374-391.
- [33] Verčič, D., Verčič, A.T. y Siramesh, K. (2015). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 142-152.
- [34] Waters, R.D., Ahmadullah, A., Bruun, L. y Mathisen, K.S. (2012). Messaging, musica, and mailbags: How technical design and entertainment boost the performance of environmental organizations' podcasts. *Public Relations Review*, 38(1), 64-68.
- [35] Yin, R.K. (2014). *Case study research and methods* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage.

CURRICULUM VITAE.

Toni Sellas

Toni Sellas es Profesor Agregado del Departamento de Comunicación de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya. Docente e investigador en la Facultad de Empresa y Comunicación de la UVic - UCC. Licenciado en Ciencias de de la Información por la Universidad de Navarra y Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas por la Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Sus principales líneas de investigación son el podcasting, la radio online y la evolución de la industria radiofónica. En 2009 defendió la primera tesis doctoral en España sobre el podcasting, temática sobre la que ha publicado en revistas académicas nacionales e internacionales, además de monografías y capítulos en obras colectivas. Colabora como revisor con diversas publicaciones académicas. Es miembro de Podcast Studies Network, de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación (AE-IC) y de la *European Communication Reseach and Education Association* (ECREA).

Nueva arquitectura de marca en Relaciones Públicas: marca país Esencial Costa Rica y su interacción con hoteles licenciados

New brand architecture in Public Relations: country brand Essential Costa Rica and its interaction with licensed hotels

Autores:

Lic. Javier Alonso Ballesteros Vargas
<https://orcid.org/0000-0001-7932-1197>
Universidad de Costa Rica. jaballegas@gmail.com

Lic. Pamela Priscilla Cambronero Fernández
<https://orcid.org/0000-0003-4021-2457>
Universidad de Costa Rica. pamecambronero@gmail.com

Lic. Cristin Gloriana Ramírez Poveda
<https://orcid.org/0000-0003-3667-7948>
Universidad de Costa Rica. cgloryrp@gmail.com

Resumen

La marca Esencial Costa Rica es la primera formalmente planificada para posicionar a los distintos sectores del país, incluyendo el turismo. Surge entonces la inquietud de cómo maneja las relaciones la marca país de Costa Rica en este ámbito, un entorno complejo con multiplicidad de actores. Esta investigación plantea un acercamiento teórico al estudio de una marca país desde las relaciones públicas, redefiniendo el papel de la disciplina, permitiendo pasar de una herramienta de posicionamiento al eje central de la gestión. Por tanto, establece un precedente en las investigaciones sobre relaciones públicas y marca país. Para el desarrollo de este estudio, se estructuró la interacción de la marca país con sus empresas hoteleras licenciadas mediante la teoría de arquitectura de marca. Uno de los principales resultados es que el licenciamiento se limita a un proceso administrativo, pero tiene el potencial para construir relaciones beneficiosas; se expone la aplicación de un

Abstract

Essential Costa Rica brand is the first formally planned to position different sectors of the country, including tourism. The question arises as to how the Costa Rican country brand manages relations in this area, a complex environment with a multiplicity of actors. This research raises a theoretical approach to the study of a country brand from public relations, redefining the role of the discipline, allowing to move from a positioning tool to the central axis of management. Therefore, it establishes a precedent in public relations and country brand research. For the development of this study, the interaction of the country brand with its licensed hotel companies was structured through brand architecture theory. One of the main results is that licensing is limited to an administrative process, but has the potential to build beneficial relationships; then the application of a theoretical model for the management of Essential Costa Rica from public relations is presented. This

modelo teórico para la gestión de Esencial Costa Rica desde las relaciones públicas. Este vínculo se reestructura en una propuesta de arquitectura de marca reinterpretada desde las relaciones públicas que diseña un lienzo para proyectar el futuro de Esencial Costa Rica mediante la organización de la amplia y diversa gama de actores: las empresas licenciadas (características, necesidades y fortalezas u oportunidades distintas).

Palabras claves: Arquitectura de Marca; Esencial Costa Rica; Gestión de Marca; Marca País; Relaciones públicas; Turismo

link is restructured in a proposal of brand architecture reinterpreted from public relations that designs a canvas to project the future of Essential Costa Rica through the organization of the wide and diverse range of actors: licensed companies (different characteristics, needs and strengths or opportunities).

Keywords: Brand Architecture; Essential Costa Rica; Brand Management; Country Brand; Public Relations; Tourism

1. Introducción

Estas páginas recopilan el trabajo para abordar temáticas como turismo, comunicación y gestión de marcas desde un enfoque innovador considerando los aportes de las relaciones públicas, los cuales trascienden el posicionamiento de mensajes para aprovechar el potencial de las interacciones entre los *stakeholders* involucrados. La investigación es una propuesta para redefinir el rol de la disciplina en esta dinámica, dejando de lado su figura como una herramienta estratégica de la gestión para transformarse en el eje central del proceso.

La comunicación es un proceso de intercambios simbólicos que puede tener aplicaciones concretas en muchas dimensiones y materias. El turismo constituye una industria muy importante en Costa Rica y comprende el encuentro de una persona con un lugar que es visitado en un contexto determinado. Ese territorio se convierte en destino y adquiere un nuevo significado para quienes sean parte de la experiencia turística. Se da una apropiación del país visitado, la cual puede suceder de manera natural o ser gestionada estratégicamente.

En esta línea, el principio de las Marcas País es consolidar una serie de diversos atributos diferenciadores para sintetizar la identidad y construir una imagen deseada mediante acciones estratégicas, como por ejemplo las relaciones con los públicos. La marca país busca convertirse en la cara conocida de un territorio en cualquier lugar del mundo.

La marca país Esencial Costa Rica es la última apuesta del gobierno costarricense para posicionarse a nivel internacional. La importancia que tiene la marca país como herramienta básica del *place branding* impone la necesidad de estudiarla, analizarla y cotejar su mensaje internacional con las acciones locales, con el fin de identificar y mitigar posibles riesgos reputacionales.

Por la naturaleza de la gestión de marcas en este contexto resulta fundamental la coexistencia de una gran variedad de actores, empresas y marcas, por lo que dimensionar estas relaciones

en una propuesta de arquitectura de marca tiene el potencial para mejorar, fortalecer y acrecentar vínculos que desemboquen en relaciones más estratégicas, partiendo de la identificación recíproca de los beneficios y una declaración de intereses de manera explícita.

Al comprender que la experiencia turística real no sucede en un territorio vacío, se determina que una parte del contexto de la visita son los servicios recibidos, empezando por el hotelero. Los hoteles establecen interacciones directas y sucesivas con quienes visitan, por lo que el objeto de estudio de esta investigación son las relaciones entre empresas hoteleras licenciadas y la marca país Esencial Costa Rica.

1.1 Objetivos

El objetivo general de esta propuesta es caracterizar la relación entre las empresas hoteleras licenciadas y la marca país, según la arquitectura de marca.

Mientras que los objetivos específicos implican:

- Establecer parámetros para medir el nivel de involucramiento en el espectro relacional de marca de Aaker y Joachimsthaler (2007).
- Presentar un boceto de arquitectura de marca para Esencial Costa Rica basado en la teoría de Aaker y Joachimsthaler (2007).
- Vislumbrar nuevos alcances para la relación entre el Instituto Costarricense de Turismo (entidad gestora en la industria turística) y las empresas hoteleras licenciadas.

2. Marco teórico

A continuación, se han seleccionado los conceptos y ejes teóricos pertinentes al tema y objetivos propuestos, desde una lógica de relaciones públicas de la marca.

La razón de ser de esta investigación es la existencia de la nueva marca país Esencial Costa Rica, introducida en setiembre de 2013. "La principal tarea de una marca país es resaltar las características atractivas y distintivas de un país alineadas a las expectativas y percepciones de un público determinado" (Echeverri, Estay-Niculcar y Rosker, 2012: 290)

Es precisamente una construcción estratégica de los atributos y valores de un lugar determinado para crear una percepción positiva del país. Dentro de esta dinámica, hay que resaltar que al hablar del país como una experiencia para el turista, se considera importante la interacción que tiene el visitante con su gente, infraestructura, atracción turística, gastronomía, comercio, entre otros. Precisamente con este escenario en mente, la interpretación de los hoteles y los turistas sobre la marca país debe estar acorde con lo que el país desea construir como marca.

2.1. Reinterpretación de la arquitectura de marca en un contexto de marca destino

En el ámbito del mercadeo de destinos, Gertner y Kotler (2002: 52-53) señalan que "el país debe entonces desarrollar un concepto sombrilla que cubra y sea consistente con todas sus actividades de marca separadas". La existencia de ese concepto sombrilla, una vez concretado, puede ser comprendido desde la perspectiva de la arquitectura de marca, aplicando los aportes desarrollados para empresas, productos y servicios en otras industrias.

David Aaker -profesor emérito de la Haas School of Business de la Universidad de California,

Berkeley- ha dedicado gran parte de su trayectoria a desarrollar aspectos de gestión del valor de la marca y, junto a Erick Joachimsthaler -profesor de la Darden School de la Universidad de Virginia y consultor estratégico en construcción de marcas-, abordan el tema de la arquitectura de marca y el espectro relacional de la marca en su texto 'Liderazgo de marca'. Los autores (2007: 153), partiendo desde el punto de vista del mercadeo, señalan que "la arquitectura de la marca es un vehículo por el cual el conjunto de marcas funciona como unidad para crear sinergia, claridad y apalancamiento".

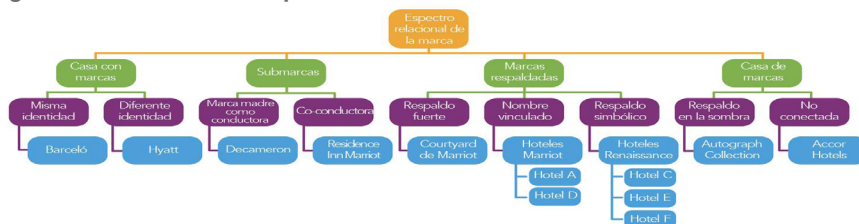
El equipo investigador considera pertinente el marco explicativo que Aaker y Joachimsthaler (2007) proponen como punto de partida para una reinterpretación de la arquitectura de marca en un contexto de marca destino, en la cual la arquitectura -e interacción entre marcas- funciona como modelo de gestión de la marca destino para organizar la diversidad de marcas con las que interactúa Esencial Costa Rica y dimensionar de forma objetiva campos de acción que potencien la relación entre la marca madre y sus marcas respaldadas.

Los autores explican que "la arquitectura de la marca organiza y estructura la cartera de marcas especificando los papeles y la naturaleza de las relaciones entre marcas (...) y entre diferentes productos-mercados" (2007: 120). La cartera de marcas es el conjunto de "todas las marcas y submarcas vinculadas a la oferta producto-mercado", incluidas las co-marcas con otras organizaciones (2007: 152).

Aaker y Joachimsthaler (2007: 169) mencionan como parte de los objetivos de la arquitectura de la marca "aumentar la visibilidad de las marcas, crear y reforzar asociaciones y liderar la eficiencia en los costes" además de generar resonancia entre los clientes, permitir la distribución de los recursos e identificación de los roles de cada marca y permitir que todos los *stakeholders* tengan claridad del producto; esta organización de las marcas establece la posibilidad de generar un posicionamiento e identificar oportunidades para extender la marca, además de propiciar una gestión que facilita la toma de decisiones estratégicas. (2007: 169-170)

La teoría ofrece cuatro tipologías para explicar la organización entre dos o más marcas y fue el punto de partida para clasificar el vínculo que podría formar Esencial Costa Rica con cada marca licenciada: casa con marcas, submarcas, marcas respaldadas y casa de marcas. Estas se diferencian según su nivel de relacionamiento y papeles conductores, estableciendo así un 'Espectro relacional de la marca' (ver Figura 1) como herramienta para estructurar las distintas arquitecturas. "El espectro relacional de la marca, con sus cuatro rutas de marca, es una herramienta poderosa; no obstante, casi todas las organizaciones usan una mezcla de cada una de ellas" (2007: 144)

Figura 1. Boceto de una arquitectura de marca: Esencial Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con base en Aaker y Joachimsthaler (2007), 2017.

Para estructurar una arquitectura de marca deben considerarse los papeles conductores de sus marcas. Los autores (2007: 121) explican que, "el papel conductor refleja el nivel por el cual la marca conduce la decisión de compra y experiencia de uso".

En la casa de marcas, cada marca posee su papel conductor propio. En el caso de una marca respaldada, la respaldadora generalmente desempeña un papel conductor menor. En las submarcas, la marca madre comparte el papel con las submarcas. En la casa con marcas la marca madre generalmente tiene un papel conductor y cada submarca descriptiva posee escasa o ninguna responsabilidad conductora. (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 124)

Considerando la complejidad de la industria turística, ámbito en que se circunscribe esta investigación, se debe prestar atención a lo que señalan los autores (2007: 26) sobre la amplitud del mercado, que "se refiere al estiramiento de la marca en mercados. Este estiramiento puede ser horizontal o vertical". Así la marca se adapta según sus necesidades de mercado y las asociaciones que necesita despertar como marca país en cada segmento. "El desafío en la gestión de amplitud de productos y mercados es lograr suficiente flexibilidad para obtener éxito en productos y mercados diversos y, al mismo tiempo, conseguir sinergias cruzadas de estos productos y mercados".

Por otra parte, proponen cinco dimensiones que componen la arquitectura de marca que fueron tomados como base para esta investigación. Estas son: la cartera de marcas, los papeles del contexto producto-mercado, los papeles de la cartera, la estructura de la cartera de marcas y la gráfica de la cartera. Como se señaló, la cartera de marcas está compuesta por "todas las marcas y submarcas vinculadas con la oferta de producto-mercado, incluyendo a las co-marcas con otras organizaciones" (2007: 152). Los papeles de la cartera se encargan de "suministrar una visión de sistema e incluye a una marca estratégica, una marca pivote, una marca bala de plata y una marca vaca lechera" (2007: 153-154), según las características de las marcas que la componen.

Para fines prácticos, la marca estratégica "representa un futuro significativo en cuanto a nivel de ventas y beneficios"; la marca pivote es un puente para que la marca acceda a áreas importantes del negocio, esta "influye sobre un área de negocio suministrando las bases para la fidelidad de clientes". La bala de plata es una marca que "influencia positivamente la imagen de otra marca"; y, por último, la marca vaca lechera, por su estabilidad y fidelidad en un nicho

de clientes específico, “no requiere las mismas inversiones que son necesarias para las otras en la cartera.” (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 154-155)

Proponen cuatro papeles del contexto producto-mercado en la arquitectura de marca: respaldo o submarca, marca de beneficio, co-marca y papel conductor. Por la naturaleza de Esencial Costa Rica se resalta el papel de co-marca que “se produce cuando marcas de distintas organizaciones (...) se unen para crear una oferta en la cual cada una desempeña un papel conductor” (2007: 158) y su impacto será mayor cuando “las asociaciones de cada marca son fuertes y complementarias” (2007: 159). En este escenario se dimensiona como un producto específico en un mercado que genere apalancamientos.

En relación con la estructura de la cartera de marcas, explican que en una arquitectura de marca las marcas identificadas dentro de la cartera tienen relaciones entre sí e identifican tres estructuras básicas para ello: agrupación de marcas, árboles jerárquicos y líneas de marca. De las cuales se destacan las agrupaciones de marcas al ser “un lógico conjunto de marcas que poseen en común características significativas” (2007: 161), las cuales guían su crecimiento, por ejemplo nichos del mercado, canales de distribución o aplicaciones.

La quinta dimensión abordada por los autores (2007: 167) es la gráfica de la cartera, entendida como un “patrón representativo de las marcas y sus contextos”. En ese sentido, a criterio del equipo investigador, la presentación visual de la arquitectura debe ser estudiada como un elemento importante, pero sin convertirla en el centro del proceso de gestión; aunque muchas veces el logotipo y la imagen gráfica funcionen como punto de partida para una arquitectura, la tendencia debe ser trascender lo gráfico hacia una perspectiva amplia de relacionamiento.

2.2. Interacción entre la marca país con las empresas hoteleras

Para comprender el eje transversal de esta investigación -la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica con las empresas hoteleras licenciadas- se utilizó como base los aportes de Capriotti (2007) sobre el concepto de las relaciones. El autor ha desarrollado una perspectiva que implica la construcción del concepto desde la teoría situacional, profundizando en la teoría de los *stakeholders* y enmarcando esta propuesta en la teoría de la interacción social.

Los aportes de Capriotti (2007: 67) parten de la conceptualización de los públicos en el ejercicio de las Relaciones Públicas. La teoría situacional define al público “a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización”, se constituye la relación de público por cuanto hay una influencia en ambas direcciones. En esta línea, el autor indica que “las personas, al influir sobre la organización o ser influidas por ella, pasan a constituirse en público de la empresa”.

Enmarcar esta teoría en el universo de las marcas destino, resulta fundamental ya que este proceso “debe involucrar al gobierno, ciudadanos y negocios, todo con una visión compartida”. La relación con estos públicos implica una interacción que permite enriquecer la construcción de la marca al verse involucrados en su proceso de gestión, por ello “requiere establecer y entregar los incentivos y el manejo de factores que pueden afectar las decisiones de los compradores de lugares, incluyendo la imagen, sus atractivos, su infraestructura y su gente.” (Gertner y Kotler, 2002: 46)

Cabe resaltar que estos aportes desarrollan una definición de públicos conceptualizándolos como personas o agrupaciones; sin embargo, en el marco de esta investigación, estas teorías tienen una lectura desde la marca hotelera como una empresa con intereses y necesidades que son atendidas por la marca destino.

Precisamente, el concebir la empresa hotelera como un *stakeholder* permite que sea dimensionada la relación de la marca como un efecto de dicha relación siguiendo la propuesta del autor. Los *stakeholders* son definidos como "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización (Freeman, 1984: 46; Freeman y Mc Vea, 2001: 189)". (Capriotti, 2007: 69)

La relación con los *stakeholders* está permeada por dos factores: el interés mutuo entre la organización y el público y la interacción. En un principio el interés establecerá un vínculo dependiente entre ambas partes, que tiene como objetivo lograr un beneficio o satisfacción de necesidades de forma que se nutran relaciones positivas; la pérdida del interés rompería el vínculo entre las partes (2007: 70-71). Scheinsohn (1998: 177) resalta la importancia de los intereses para la segmentación de públicos que "más que una subdivisión, es un agrupamiento". En esta línea, Capriotti (2007: 70) se apropia de lo expuesto por Freeman (1984) al evidenciar que "identificar los stakeholders de la organización, mapear sus intereses de forma que se puedan seleccionar las técnicas adecuadas para gestionar la relación, una que va más allá del intercambio" tiene una gran importancia, la cual reside en la necesidad de generar relaciones que impliquen "estabilidad y continuidad".

La interacción es la base para establecer la relación entre los públicos y la organización. Esta "se refiere a la influencia recíproca de comportamiento entre dos o más personas (Lauer y Handel, 1983: 87)" (Capriotti, 2007: 71). Es a partir de esta interacción que ambas partes (organización e individuos) generan obligaciones y expectativas mutuas, las cuales enmarcan a cada sujeto en un rol determinado (2007: 72). Para este estudio se entendió el rol de Esencial Costa Rica y la marca hotelera en tanto su posición de marca país y marca licenciada.

En síntesis, Capriotti (2007: 73) resalta que "los públicos pueden ser identificados en función de su interacción con la entidad como un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con una organización".

A partir de Capriotti y su desagregación de la creación del vínculo, el equipo investigador profundiza en los modelos de gestión de marca destino de Fuentes (2007) y Morgan y Pritchard (2004) para analizar la implementación de la marca país en Costa Rica, punto de partida para contextualizar el modelo de arquitectura para organizar las marcas licenciadas y alinearlas con los cuatro atributos (autenticidad, orgullo, concentración y articulador de valor) y cinco valores (excelencia, sostenibilidad, origen, progreso social e innovación) propuestos por *FutureBrand* para la marca país Esencial Costa Rica (ver Figura 2).

Figura 2. Síntesis de resultados sobre el Proceso de implementación de la marca país en Costa Rica



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

3. Metodología

Por la naturaleza del objeto y el abordaje planteado en este diseño de investigación, el estudio presenta un enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo. Esto implica una recolección de datos con preguntas abiertas y estructuras más flexibles para ser adaptadas y analizadas según el contexto de cada componente de la muestra.

Para caracterizar la relación entre las empresas hoteleras licenciadas y la marca país según la arquitectura de marca se utilizó un enfoque cuantitativo, pensado a partir de un instrumento de investigación cualitativo con salida cuantitativa, mediante categorías que agrupan los datos obtenidos. Se buscó verificar una serie de características que pudieran generalizarse tras ser cotejadas con la teoría para la construcción de un nuevo modelo de gestión de la marca país desde las relaciones públicas.

En esta línea es importante resaltar que el equipo de investigación consideró la entrevista como una técnica cualitativa que podía aprovecharse desde una perspectiva cuantitativa. Partiendo de Reese, Kroesen y Gallimore (1999), citado por Lozano (2007: 12), "es posible analizar datos cualitativos de manera cuantitativa, convirtiendo estos a códigos numéricos y viceversa (p. 42)"; inclusive Lozano (2007: 10) enlista esta técnica como cuantitativa ya que se pueden buscar "tendencias que cualquier investigador, siguiendo el mismo protocolo de investigación, llegue a los mismos resultados".

3.1. Fuentes de información

Por tratarse de una temática poco estudiada de esta manera y nunca estudiada en el contexto costarricense, se consideró que la combinación de fuentes de información primarias y secundarias era importante para obtener la mayor cantidad de insumos que permitieran el logro de los objetivos.

Las fuentes primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (Bernal, 2010: 191). En este caso se consideró la participación de Angélica Herra (2015), Marcela Bonilla (2015-2016) y Melissa Tencio (2016) -colaboradora de la Dirección de Mercadeo y Ejecutivas de Publicidad Internacional del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), respectivamente- por ser personas que se han encargado de la aplicación de la marca país en la industria turística y en específico Tencio por ser parte del proceso inicial de creación y lanzamiento de la marca; Wilhelm von Breymann (2016), ex Ministro de Turismo, quien tuvo a cargo los primeros años de licenciamiento y se consultó a su sucesor en el mismo gobierno, Mauricio Ventura, quien cedió la participación a la Junta directiva del ICT y a su vez esta asignó a la señora Tencio como vocera de la institución en el marco de este proceso. Además, Gustavo Koniszcz (2015), quien dirige la división de *FutureBrand* para los países hispanoparlantes de Latinoamérica, consultora encargada del diseño de la marca país Esencial Costa Rica. Por otro lado, se entrevistaron representantes de los hoteles licenciados (2015-2016) que formaron parte de la investigación.

Las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (Bernal, 2010: 192). Por lo tanto, se tomaron en cuenta los resultados de investigaciones llevadas a cabo por el ICT sobre la experiencia de turistas en Costa Rica, el Manual de marca de Esencial Costa Rica, la Guía de tonos, maneras y mensajes de Esencial Costa Rica y publicaciones o noticias realizadas en medios tanto por la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), ICT o terceros; esto sirvió como insumo para la triangulación de información.

3.2. Sujetos de estudio

Por otro lado, los sujetos de estudio fueron los hoteles con licencia de uso institucional y corporativo de la marca país Esencial Costa Rica, al 31 de julio de 2015: Grupo Marta (administra los hoteles Hampton Aeropuerto, Holiday Inn Express Aeropuerto, Best Western Irazú y Best Western Jacó), Hotel Punta Islita (propiedad de Grupo Islita, que también administra el hotel El Silencio Lodge), Hotel Crowne Plaza, Hotel Wyndham Herradura, Rainforest Adventure Lodge y Hotel Aeropuerto; quienes se sumaron a este estudio de forma voluntaria y anónima.

3.3. Técnicas de recolección

Se hizo uso de cuestionarios, “tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos” (Hernández et al, 2010: 218) y se aplicó una entrevista estructurada a la totalidad de sujetos que accedieron a participar del estudio mediante un representante de nivel gerencial; este cuestionario fue administrado en persona por la totalidad del equipo investigador. La información recabada fue complementada con una entrevista semi-estructurada a representantes de la marca país del ICT.

Los instrumentos fueron validados en setiembre de 2015 y en abril de 2016 con el apoyo de

un grupo de expertos en el campo metodológico y turístico. Con el fin de validar la entrevista al ICT y representantes de hoteles licenciados, se consultó a Gustavo Segura -Master en administración de empresas con concentración en Desarrollo Sostenible de INCAE y líder de la división de hoteles de Cuestamoras Costa Rica desde 2014- quien analizó los detalles de las entrevistas enfocado desde su punto de vista experto en la industria turística.

Por otro lado, para la validación metodológica se recurrió a José Bogantes, experto en investigación de mercados y profesor del Programa de Posgrado en Comunicación de la Universidad de Costa Rica; Trabajador social, Master en administración de medios de comunicación y especialista en *neuromarketing*.

3.4. Procesamiento y análisis de información

El primer paso siempre fue la transcripción de las respuestas y se procedió con la categorización y medición de las mismas. Por otro lado, para definir el estado relacional posible de cada empresa hotelera licenciada con Esencial Costa Rica, se adaptaron las categorías y subcategorías de Aaker y Joachimsthaler (2007) a la metodología planteada por Branzai (2013) para sistematizar la información brindada en las entrevistas.

Una vez procesada toda la información, el análisis echó mano de la triangulación de información teórica, de campo y de fuentes secundarias para formular las conclusiones de esta investigación. La triangulación se basó en el Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) que "se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos" (Hernández et al, 2010, p. 570).

4. Resultados

Partiendo de lo enumerado anteriormente, el equipo investigador presenta una propuesta teórica propia en la que los postulados de Aaker y Joachimsthaler (2007) dialogan con la complejidad que representa una marca país. El aporte es fundamentalmente teórico ya que implica un cambio de modelo de gestión, uno en que las autoridades responsables, en este caso el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), mediante técnicas innovadoras y planes concretos sorteen el reto de no contar con el poder de decisión sobre una cartera de marcas compuesta por hoteles con sus propias políticas de comunicación, a diferencia del margen de acción que existe en el caso de una compañía con una arquitectura de marca tradicional en la que la misma empresa es dueña de las marcas.

Esta diferencia fundamental del tipo de integrantes de la cartera de marcas supone la proyección de una realidad que aún no existe, de un futuro teóricamente posible que depende de la gestión posterior de la marca, el cual estaría supeditado a la reestructuración de elementos como la inversión económica, el equipo humano disponible, la evolución (madurez) de la marca, entre otros factores, y las propias estrategias de gestión y su posicionamiento.

4.1. Espectro relacional de la marca

En el caso de la marca país Esencial Costa Rica, los sujetos de información consultados coinciden en que su existencia y vinculación con los hoteles todavía no funciona como un papel conductor, es decir, el ser Esencial no es un decisor de compra; los visitantes extranjeros no llegan a estos establecimientos por el hecho de contar con la licencia de la marca país.

Más allá de los testimonios de los sujetos entrevistados, no se conoce a ciencia cierta el impacto que la vinculación con la marca país tiene en la relación de los hoteles con sus clientes finales, esto por dos razones principales: no se ha hecho un esfuerzo especial desde Esencial Costa Rica para atraer turistas específicamente a los hoteles licenciados, ni tampoco se mide el grado de conocimiento o influencia que Esencial tiene al momento de reservar. Los sujetos coinciden en que el estado actual es todavía preliminar, el de una marca sin la madurez suficiente para tener un papel conductor, para ser decisor de compra, ya que todavía se encuentra en una etapa de posicionamiento para sí misma.

Sin embargo, tanto la marca país como los hoteles licenciados, tienen en común al menos un público, la audiencia a la que dirigen sus mensajes promocionales: los visitantes extranjeros que buscan alojamiento. Ambas marcas, país y hoteleras, trabajan estrategias con atributos y objetivos similares, por el momento sin ponerse de acuerdo, las cuales permiten encontrar coincidencias discursivas a partir de las que toma sentido la idea de que ambas podrían trabajar vinculadas, en una acción comunicativa de gestión y posicionamiento conjunto.

Tal como lo proponen los autores, en la relación de las marcas dentro del espectro relacional se genera un efecto de apalancamiento; esto es a lo que Esencial Costa Rica aspira, aportando un valor de marca específico mediante contenidos que alimenten la proyección de los hoteles y que estos a su vez fortalezcan el posicionamiento de la marca país. Es por ello que la arquitectura de marca constituye una revisión teórica para redireccionar los esfuerzos de gestión del ICT con el fin de concentrar sus acciones a partir de criterios estratégicos desde el punto de vista de las relaciones públicas.

4.1.1 Midiendo porcentajes de similitudes

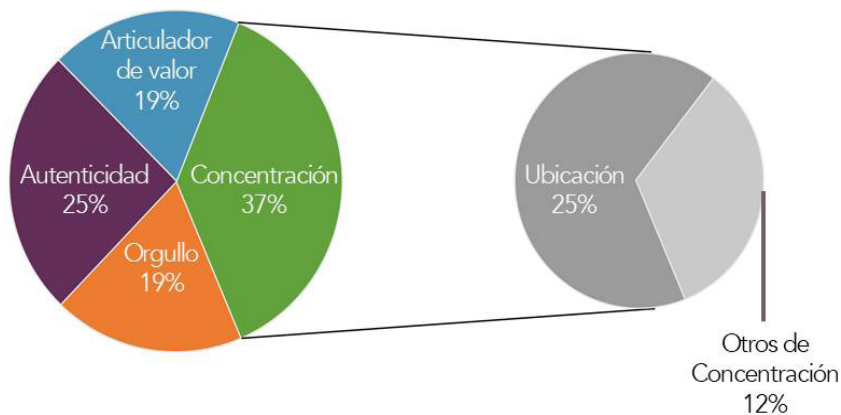
Siguiendo la teoría propuesta por Aaker y Joachimsthaler (2007), se buscó establecer los papeles conductores de Esencial Costa Rica y los hoteles licenciados sujetos de investigación. El papel conductor refleja el nivel por el cual la marca conduce la decisión de compra y experiencia de uso. Sin embargo, por el nivel de madurez de la marca, las estrategias de relacionamiento con sus *stakeholders* y el nivel de posicionamiento, actualmente es imposible establecer los papeles conductores; por ello se identificaron las coincidencias existentes.

Para distribuir el peso de similitudes que cada marca tiene en este contexto se consideró la opinión de las empresas hoteleras licenciadas y el posicionamiento de la marca país en el mercado de turismo internacional.

Los hoteles definieron sus atributos diferenciadores dentro del mercado, estableciendo así qué conduce al usuario a buscar y pagar por sus servicios. Por su parte, Esencial Costa Rica define desde su libro de marca cuatro atributos que buscan destacar en la experiencia del turista en el país, estos son: autenticidad, orgullo, concentración y articulador de valor.

Como se mencionó, las marcas estudiadas se dirigen a la misma audiencia, por eso analizar los papeles conductores toma relevancia para entender la relación que puede tener cada marca y establecer factores comunes que se comparten entre Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, los cuales permitan trabajar en el fortalecimiento de los vínculos entre estas.

Figura 3. Síntesis de coincidencias entre atributos de la marca país y decisores de compra en los hoteles licenciados Esencial Costa Rica



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

Como punto de partida, el 100% de los hoteles licenciados que accedieron a participar en este apartado del estudio cuentan con al menos una manifestación de Esencial Costa Rica, lo que coincide con la postura del ICT al indicar que “todos tienen que tener algo de Esencial” (M. Bonilla, comunicación personal, 9 de junio, 2016).

Según la matriz de dimensión y jerarquía de atributos de la Guía de tonos, maneras y mensajes de Esencial Costa Rica (2013), orgullo es el atributo más importante para la audiencia de turistas internacionales; no obstante, uno de los hallazgos más interesantes del equipo investigador indica que, para los representantes hoteleros entrevistados, solo el 19% de los decisores de compra de los hoteles coinciden con la manifestación de orgullo.

Bajo esta lógica, Esencial Costa Rica debería construir una estrategia diferenciada con estos hoteles licenciados pues es el atributo de mayor valor según el posicionamiento de la marca, de modo que existen más posibilidades de reducir la brecha entre lo que propone la marca y las posibilidades de acción de los hoteles.

Con ese mismo porcentaje (19%) aparece el atributo de articulador de valor, sin embargo, al ser el atributo de menor peso para Esencial Costa Rica y los mensajes dirigidos a turistas internacionales, la estrategia de comunicación tendrá un rol de mantenimiento y contará con una menor distribución de recursos.

Por otra parte, el atributo de concentración es el que más se manifiesta entre la oferta de hoteles licenciados y tiene presencia en 37,5% de la muestra de decisores de compra; la autenticidad se refleja en 25% de los hoteles.

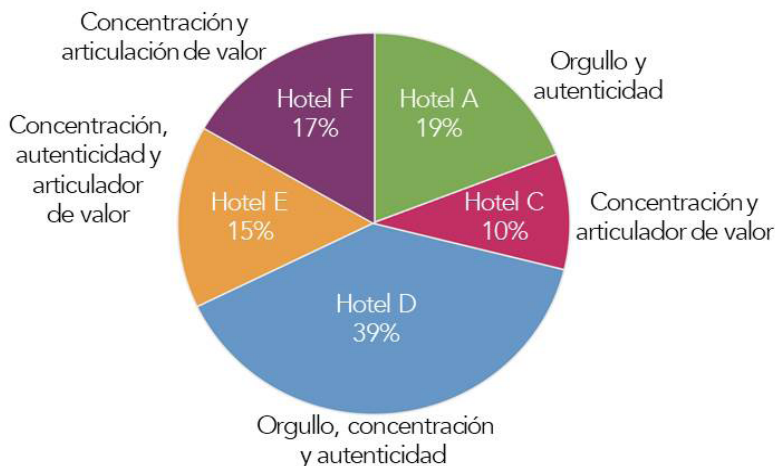
En coincidencia con la comprensión de los entrevistados de la conceptualización de la marca

país, se esperaba que el atributo de concentración tuviera mayor presencia en la tabla de similitudes. Sin embargo, es necesario destacar que la responsabilidad de este aspecto no recae tanto en las manifestaciones asociadas a la naturaleza, el cual se interpreta como el rasgo más fuerte de este atributo, sino por la ubicación como decisor de compra de los hoteles y que tiene directa relación con el licenciamiento de los hoteles urbanos.

Si se saca de la ecuación la manifestación de la ubicación, concentración tendría una representación de únicamente el 12% de las coincidencias con los decisores de compra. Es decir que lo verde y el argumento de la naturaleza de Esencial no es el atributo más importante como papel conductor en el espectro relacional de la marca, a pesar de que en la comunicación de la marca país es el que más se ha posicionado.

Una vez establecido el panorama individual de cada empresa hotelera licenciada, se procede a realizar un análisis grupal del universo de la marca país. Todas las marcas hoteleras analizadas tienen un nivel de coincidencia en sus papeles conductores con los de Esencial Costa Rica; pero, al ser un grupo diverso de hoteles, hay algunos que tienen más aspectos en común con la marca país que otros (ver Figura 4).

Figura 4. Peso de similitud de marcas licenciadas en el universo de Esencial Costa Rica



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

Estos resultados buscan evidenciar una posible respuesta a la preocupación del Hotel A cuando indica que "tan diverso es Costa Rica en un área tan pequeña, que cuesta enmarcarlo en una marca tan generalizada" (comunicación personal, 20 de octubre, 2015). La propuesta de construcción de marca por parte de *FutureBrand* es compleja y, si bien es cierto que en un principio se percibe como general, tiene los cimientos necesarios para desarrollar una gestión que permita adaptarse a la diversidad de las empresas hoteleras sin perder su esencia. En primera instancia, un hallazgo importante de esta investigación es la relación entre la seg-

mentación del visitante extranjero y el porcentaje de coincidencia con Esencial Costa Rica. Los hoteles que se dirigen a un segmento en específico dan más posibilidad de concentrar el mensaje de Esencial Costa Rica en un atributo en específico; así lo demuestra el Hotel D (orgullo = 8 y concentración = 6), el Hotel A (autenticidad = 4) y el Hotel F (concentración = 6). Entre más específica sea la audiencia, más clara es la construcción de los mensajes y por ende hay más posibilidades de lograr empatar el discurso de la marca país desde sus particularidades. En ese sentido, los atributos diferenciadores como operacionalización en este caso de los papeles conductores se constituyen en territorio fértil para que la marca país Esencial Costa Rica se involucre invocando sus mismos valores y atributos que, como ya ha quedado señalado, muchas veces coinciden en contenidos con los decisores de compra de los hoteles.

Existe, por lo tanto, la posibilidad de construir una nueva relación con un abordaje amplio desde las relaciones públicas, bidireccional, que genere apalancamientos para beneficiar a todas las partes. A partir de eso, se podría vislumbrar una correspondencia en el espectro relacional de la marca, donde la relación final (arquitectura de marca) será mayor o menor según cada caso. Así, en el caso de cada hotel, los atributos de la marca tendrán una importancia relativa mayor o menor, generando oportunidades para la marca país de influir más en hoteles con ciertas características o de simplemente apoyar a otros que destacan por atributos diferenciadores ajenos a Esencial Costa Rica. En la medida en que la marca país se relacione con la marca de cada hotel licenciado se podrán identificar los papeles de cartera.

4.1.2 Naturaleza de las relaciones

Las relaciones entre la marca Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras se limitan prácticamente a la licencia que obtienen estas últimas. El soporte de la marca se ha limitado a la inclusión de elementos gráficos, lo cual representa un apoyo de a manera de sello o estándar de calidad. Todos los hoteles entrevistados afirman estar utilizando los recursos suministrados por la marca país.

Aunque los aspectos visuales de una marca son de mucha relevancia, desde la perspectiva de las relaciones públicas Esencial Costa Rica debería ir más allá en su estrategia de vinculación y comunicación para hacer realidad sus atributos diferenciadores mediante cada hotel licenciado. De forma tal que tanto la marca país como la hotelera trabajen en conjunto una influencia intencional sobre las percepciones que tenga el visitante extranjero durante su experiencia en el país.

Para una marca que pretende promocionar al país como un destino turístico, de atracción de inversión extranjera directa y emisor de productos de calidad, administrada por varias entidades del país y que debe implementarse en un amplio portafolio de empresas licenciadas, debe entenderse el espectro relacional como la cercanía o separación en las acciones de comunicación partiendo de la disciplina de las relaciones públicas.

La mayoría de los hoteles reconocen que actualmente se encuentran en uno de los estados con poca vinculación. El Hotel E cree que consiste en un respaldo en la sombra. Al consultar a diferentes perfiles del ICT sobre el estado actual de la relación no se logra un consenso, ya que por un lado indican que hay un respaldo sin especificar el tipo y por otro lo consideran un sello de calidad o similar a un respaldo simbólico.

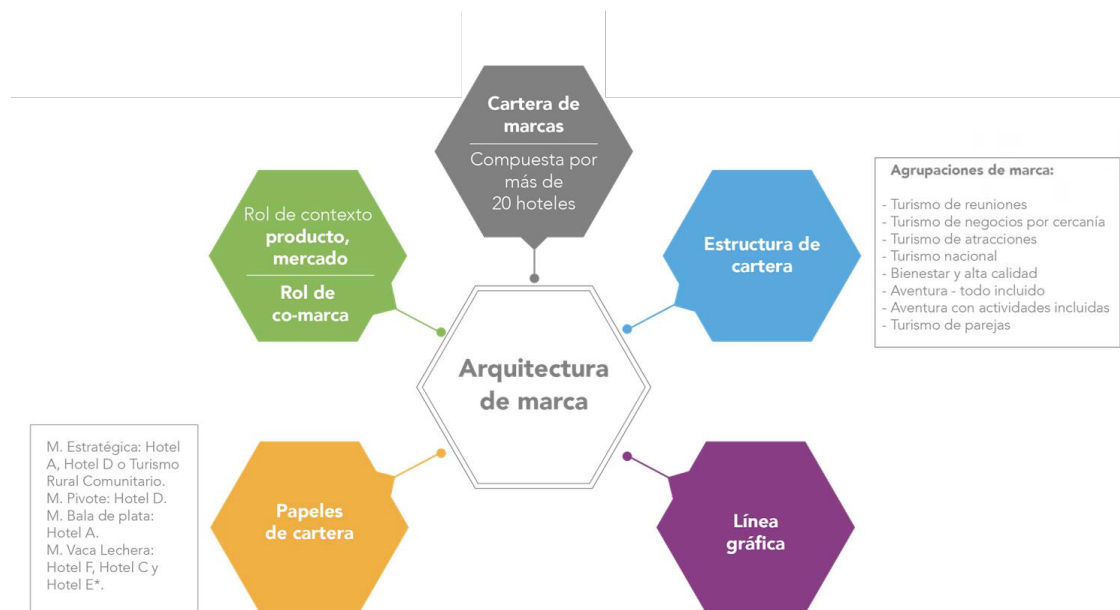
Al medir los porcentajes de similitudes de las marcas licenciadas, se establece que el Hotel D y el Hotel F coinciden con más asociaciones de Esencial Costa Rica, son por esto los dos hoteles que cuentan con un posicionamiento igual al de la marca país. Este resultado es la única diferencia que los ubica en una posibilidad de respaldo más fuerte que el resto de la muestra. Todas las empresas hoteleras licenciadas comparten objetivos y mercado con la marca país, por lo que se descarta la estrategia de casa de marcas. Estos resultados corroboran lo que empíricamente el personal del ICT aseguraba al indicar que Esencial Costa Rica es una estrategia de respaldo, a la vez que sirve como soporte para la idea del equipo investigador según la cual dentro de esta categoría pueden existir variaciones.

Por las características de los Hoteles D y A, se podrían desarrollar acciones de comunicación que generen un vínculo de la marca país Esencial Costa Rica hacia una marca de nombre vinculado; mientras que el Hotel F, E y C -que no comparten posicionamiento, propuesta, valor y personalidad, mismo producto o servicio ni misma audiencia o actividad- estarían ubicados en la subestrategia de respaldo simbólico.

4.2. Arquitectura de marca

La arquitectura de marca está compuesta por los papeles de la cartera, los papeles del contexto producto-mercado, la estructura, la cartera de marcas y su gráfica. Tomando en cuenta que esta investigación pretende ser un modelo de gestión de marca desde las relaciones públicas, se optó por descontar del análisis el componente gráfico con el fin de no ahondar más en la relevancia del logo y presentación visual de la arquitectura (modelo de gestión tradicional) para cederle paso a las estrategias de relacionamiento.

Figura 5. Síntesis de resultados sobre el boceto de arquitectura de marca para Esencial Costa Rica



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

Siguiendo lo propuesto por Aaker y Joachimsthaler (2007), organizar las empresas hoteleras licenciadas e identificar los papeles de cartera ayudará localizar los productos y generar sinergias entre marcas. A partir de la investigación desarrollada, el ICT contaría con el peso de similitudes para comprender cuáles mensajes y atributos diferenciadores pueden formar parte de la estrategia de comunicación y relacionamiento con cada empresa hotelera licenciada, el espectro relacional de la marca le permitiría a los gestores de Esencial Costa Rica identificar el tipo de vínculo que podría establecer con las marcas licenciadas y los papeles de cartera establecerían los objetivos que la marca país puede trazar con cada una estas empresas.

La teoría indica que la marca estratégica "representa un futuro significativo en cuanto a nivel de ventas y beneficios" (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 154); actualmente todos los hoteles cuentan con características para cumplir estos requerimientos, sin embargo se considera que empresas que, al igual que el Hotel D y el A, logren pesos de similitud altos con respecto a los atributos diferenciadores de Esencial Costa Rica, idealmente empresas más pequeñas y que no cuenten con apoyo de marcas internacionales, podrían ubicarse en esta categoría.

Las empresas turísticas que cuentan con apoyo de marcas internacionales cumplen con los requerimientos de la licencia con más facilidad pues la mayoría ya cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística y la Declaratoria Turística. Mientras que hoteles pequeños, PYMES o de zonas rurales, aunque no tengan ese soporte pueden tener más disposición a implementar estrategias, participar en capacitaciones y, según lo demostró el Hotel E en sus entrevistas, tienen mayor inclinación por establecer vínculos duraderos con la marca país, lo que beneficiaría a Esencial Costa Rica.

Este tipo de negocios pueden posicionarse con la misma fuerza de hoteles como el A y el D, aprovechando su ubicación, los recursos naturales, la cultura de sostenibilidad que el ICT ha logrado posicionar en la industria de turismo gracias a los años de gestión y los elementos culturales ligados a la naturaleza del turismo rural comunitario. Realizando estrategias de relacionamiento específico en este sector se lograría ofrecer una experiencia 100% Esencial Costa Rica y así diseñar una oferta única para el visitante extranjero.

Por otro lado, la marca pivote es “el punto de apalancamiento para un área importante del negocio (...) suministrando las bases para la fidelidad de los clientes” (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 154); con un 39% de concordancias en el universo de Esencial Costa Rica, el Hotel D se identifica como la oferta de la muestra con mayor potencial para ser una marca pivote, pues representa con mayor certeza los mensajes de la marca país y tiene la capacidad de influir positivamente en la marca. Los turistas que deseen experimentar la esencia de la marca país de Costa Rica podrán visitar este hotel para cumplir sus expectativas sobre un turismo más natural y orgánico.

En cuanto a la marca bala de plata, se busca un hotel que influyera positivamente la imagen de Esencial Costa Rica, ya que es en esta estrategia que la construcción de vínculos se hace involucrando más a las partes, pues tiene directo beneficio para la marca madre.

A diferencia de la propuesta de marca estratégica, en la cual la marca país podrá ver resultados a largo plazo y debe diseñar un plan de seguimiento y capacitación más complejo, en la bala de plata puede redirigir la estrategia para contar con resultados más directos, pues no debe empezar de cero.

Es aquí donde el Hotel A tiene todo para fortalecer a Esencial Costa Rica a corto plazo, siempre y cuando perciba que es una relación bidireccional, con beneficios en ambas vías. El Hotel A, a diferencia de otros que cuentan con respaldo de marcas internacionales, tiene mayor disposición a implementar estrategias que promueva el ICT, hacer pruebas y establecer indicadores para evaluar su impacto. Este hotel indica que le gustaría que el gestor de la marca país le brinde más herramientas y acompañamiento.

El último papel de la cartera es el de la marca vaca lechera, la cual “posee una base de clientes significativa” como lo es el turismo corporativo, y “no requiere las mismas inversiones que son necesarias para las otras en la cartera” (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 155).

Actualmente el ICT está involucrado en la construcción de un centro de convenciones que, aunado a los mensajes que brinda Esencial Costa Rica en aspectos como la ubicación, la versatilidad que ofrece un país que tiene “todo al alcance”, que cuenta con condiciones de clima que lo hacen apropiado para todo el año y las manifestaciones de los atributos más ligados al emprendimiento, la infraestructura, el servicio, la seguridad y la formación profesional, entre otros, permiten que los hoteles F, C y E se beneficien de la marca sin generar nuevos procesos ya que la marca actual cuenta con todos estos argumentos.

No obstante, no se descarta que deba hacer ajustes para posicionar esta perspectiva más allá de lo verde y lo natural. La marca país cuenta con los recursos para hablarle al turismo corpora-

tivo y de eventos, sin embargo, no es algo que se haya proyectado en general por parte del ICT. La gestión de la marca país desde la perspectiva de una arquitectura de marca llega a un momento, posterior a la organización del espectro relacional de la marca y los papeles de la cartera, en el que se debe fijar la atención en ciertos detalles que potencien los beneficios resultantes de la relación hacia un contexto específico de un producto en un mercado. Aaker y Joachimsthaler (2007) plantean el surgimiento de una oferta cuando las marcas interactúan, lo que conlleva gran interés para el caso de Esencial Costa Rica en esta investigación.

Desde el momento del licenciamiento de una empresa hotelera, o incluso a partir del proceso previo, existe una relación entre esta marca particular y la marca país. Al definir el rol de contexto producto-mercado de este vínculo se puede determinar más ampliamente los términos de la relación entre ambas partes y con ello a fortalecer la propuesta de gestión conjunta desde una perspectiva de relaciones públicas que agregue valor.

Los resultados arrojan que la relación ideal es de co-marca pues al tratarse de un producto en un mercado, el nivel de especificidad de la oferta puede generar apalancamientos y ampliar los beneficios del vínculo. Es en la estrategia de comunicación donde se debe operacionalizar la forma de llevarlo a cabo, por ejemplo con una gama de productos o paquetes "Esencial Costa Rica".

Las características particulares de un producto "Esencial Costa Rica" podrán variar en cada hotel licenciado, pero lo importante es que cada empresa pueda construir una oferta determinada con una estrategia de comunicación asignada para apelar a un segmento de mercado definido. Si bien la marca país no es de conocimiento general ni su existencia implica una identificación obligatoria en toda la audiencia, sin duda los gestores institucionales y cada hotel podrían encontrar un "nicho de turistas Esencial", un segmento de mercado con ciertos atributos, al que ofrecerle un producto específico que reivindique la relación y los roles de cada una de las marcas involucradas en el licenciamiento.

Aunque es algo que todavía no existe, este rol de contexto producto-mercado también sería beneficioso para la gestión de la marca país, ya que como lo reconocen en el ICT, los hoteles son sus aliados y a partir de la interacción de estos productos donde Esencial Costa Rica funciona como co-marca, en el contexto de cada hotel licenciado para un mercado específico, se generarían asociaciones y transferencias de atributos que nutrirían el contenido de la marca país y fortalecerían su posicionamiento en el público objetivo de los visitantes extranjeros.

Como se ha mencionado, la marca país es una marca en constante evolución, la cual, cada vez que una nueva empresa se licencia como Esencial Costa Rica, tiene la posibilidad de crecer en tanto se generarán nuevas interacciones y sinergias. Por esta razón es de suma importancia implementar un modelo de estructura que permita organizar la cartera de marcas licenciadas para manejar su comunicación desde el ámbito interno; el modelo propuesto para llevar a cabo ese abordaje es el de la arquitectura de marca.

La tercera dimensión de las propuestas por Aaker y Joachimsthaler (2007) que se desarrolla en este apartado es la de la estructura de la cartera de marcas. Precisamente en este componente de la teoría de arquitectura de marca es donde se pueden definir las pautas para explicar y construir la relación de Esencial Costa Rica con sus empresas licenciadas. Ante estas posibi-

lidades, el equipo investigador considera que las agrupaciones de marcas son la mejor opción para dar lectura a la compleja cartera de marcas que constituye Esencial Costa Rica.

Es posible construir una estructura por agrupación basándose en las características representativas de cada empresa hotelera licenciada. El ICT no posee una categorización específica de las empresas turísticas que pertenecen a la marca país ya que utilizan otro tipo de reconocimientos como la Declaratoria Turística y el Certificado de Sostenibilidad Turística para clasificar a las empresas del sector. Al consultarle a las personas encargadas de la gestión de Esencial Costa Rica en el ICT sobre las empresas hoteleras licenciadas y cómo las relacionarían, establecieron similitudes por el tipo de servicios que ofrecen y principalmente por el público al que se dirigen.

Tabla 1. Clasificación de los hoteles parte de la muestra según las categorías definidas

Categoría	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Turismo de reuniones			X			X
Turismo de negocios por cercanía			X		X	X
Turismo de atracciones				X	X	
Turismo nacional			X			
Bienestar y alta calidad						
Aventura - todo incluido				X		
Aventura con actividades incluidas	X			X		
Turismo de parejas	X		X		X	

Fuente: Elaborado por el equipo investigador a partir de entrevistas con los sujetos de estudio, 2017.

La categorización de los hoteles le permite a la marca establecer criterios para sus relaciones, ya que se identifican necesidades comunes y se determinan a la vez los beneficios que pueden obtener ambas partes como resultado del licenciamiento. El interés de los hoteles por recibir aportes de la marca es latente.

Fortalecer las relaciones de la marca se ve como el paso a seguir con las empresas hoteleras licenciadas, quienes se encuentran a la espera de que en la siguiente etapa del ciclo de Esencial Costa Rica se consiga una integración de esta red de marcas para brindar beneficios al hotel según su nicho.

Es precisamente por la diversidad de productos licenciados con la marca país, que desarrollar una estructura que sistematice la incorporación de nuevas marcas, permitiendo visualizar los mejores puntos de encuentro y estrategias para fortalecer su relación con Esencial Costa Rica, se podría convertir en una herramienta ideal para la gestión del ICT.

La cartera de marcas "incluye todas las marcas y submarcas vinculadas a la oferta de producto-mercado" (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 152), por lo tanto la cartera del ICT en el contexto de marca país está compuesta por 22 marcas.

Se entiende que el ICT debe licenciar a todas las empresas hoteleras que pasen por el proceso y cumplan con los requisitos. Sin embargo, el equipo investigador propone estrategias diferenciadas en la gestión, las cuales implicarían más o menos esfuerzos según el caso. Es precisamente desde esta posición que resulta fundamental priorizar segmentos y especificar los planes de relacionamiento con criterios estandarizados como los que se proponen en este modelo de arquitectura de marca. El ejercicio de identificar las marcas hoteleras licenciadas brinda claridad de la oferta disponible, mas su lectura no se limita a nombrarlas. Debe analizarse el aporte de cada una de estas empresas a la marca país e identificar hacia dónde es necesario trabajarse.

5. Discusión y conclusiones

El equipo investigador trabajó sobre una propuesta a partir de la teoría de arquitectura de marca de Aaker y Joachimsthaler (2007), la cual puede ser revisada para que se adapte al complejo contexto de una marca país. Siguiendo estos principios de relacionamiento, se podría lograr una gestión de la marca país desde las relaciones públicas, resolviendo necesidades expresadas de los hoteles como estrategias diferenciadas según características propias de cada negocio, determinación de roles dentro de la cartera de marcas y establecimiento de vínculos fuertes entre el Instituto Costarricense de Turismo y sus públicos.

El desarrollo de la investigación propone el diseño de un modelo de arquitectura de marca que responda cómo se estructuraría la organización en la relación de las empresas hoteleras licenciadas y la marca país, operacionalizando cada uno de los roles, papeles y estructuras. En ese sentido, el equipo investigador concluye que el primer paso que debe dar el ICT es llevar a cabo un mapeo de lo que sería su cartera de marcas, con el fin de analizar el aporte de cada uno de estos hoteles (papeles de cartera) en relación con el apalancamiento y posicionamiento de la marca país y, según eso, definir acciones para trabajar en conjunto (roles producto-mercado). Una vez que tanto ICT como hoteles licenciados consigan comprender el nivel de similitudes entre los decisores de compra y la marca país, el ente gestor de la marca en la industria de turismo podría construir una relación diferenciada a partir de la elaboración de sus mensajes, con base en un método definido, que al final logre transformar a Esencial Costa Rica en un papel conductor, lo que también sería un incentivo adicional para los hoteles, según lo indicado por los representantes entrevistados.

En la complejidad de la relación esperada entre el ICT, como gestor de la marca país para la industria turística, y las empresas hoteleras licenciadas existe una tensión paradójica entre homogeneización y diferenciación, la cual si no se supera puede consistir en una barrera para el relacionamiento estratégico efectivo. Mientras que el ICT busca un mecanismo para facilitar la gestión (homogeneización), puede relegar a un segundo plano la comprensión de que es precisamente en la heterogeneidad de la oferta turística que está el poder de realmente aprovechar la multidimensionalidad de Esencial Costa Rica.

Por lo tanto, una adecuada gestión de la marca país desde el modelo de arquitectura de marca propone definir los niveles de similitud, diferencia e influencia recíproca para comprender los valores que puedan fungir como papeles conductores y generar apalancamiento con cada una de las marcas hoteleras; el modelo explicado en el análisis realizado por el equipo investigador

indica que se debe aplicar un sistema de vinculación de marcas diseñado para el contexto de una marca país con el fin de definir el tipo de vínculo que se formará en cada estrategia de relacionamiento con la oferta hotelera.

En ese sentido, para identificar los objetivos de la estrategia de comunicación de cada uno de los hoteles licenciados en relación con la marca país, el ICT debe partir del análisis de los papeles de cartera de modo que se construya una oferta que permita concretar los beneficios que obtiene un hotel al licenciarse como Esencial Costa Rica. Estos productos de comunicación y mercadeo podrían delimitarse según el nicho de mercado que será categorizado de acuerdo con la agrupación de marca planteada en este artículo u otra redefinida por el personal del Instituto Costarricense de Turismo.

La propuesta de arquitectura de marca estudiada y desarrollada en este artículo aborda el objeto de estudio desde una postura instrumental según la cual el ICT puede aplicarla para comprender la diversidad de las ofertas hoteleras y proponer una nueva manera de dialogar desde Esencial Costa Rica con estas, para realmente generar un beneficio en las empresas licenciadas. Es por esta necesidad de comprensión que el equipo investigador considera como un factor relevante la posibilidad de que la marca país se aleje un poco de procesos como el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) y la Declaratoria de interés turístico a la hora de recibir solicitudes de licenciamiento, ya que la cobertura de algunos indicadores de Esencial Costa Rica con esas otras herramientas provoca una pérdida de oportunidades para conocer integralmente a las empresas y generar una estrategia de comunicación que realmente responda a las necesidades de cada una de las partes, con lo cual se podría gestionar la brecha entre lo que se está proyectando a nivel internacional y lo que eventualmente pueda ofrecer un hotel licenciado. Incluso, entender la cabida de los hoteles en el universo de la marca país (cartera de marcas) permitiría redirigir los esfuerzos, pues es comprensible que el ICT no pueda dar el mismo nivel de seguimiento a todos los hoteles, pero sí podría priorizar para estar más presente en los más representativos para los intereses de la marca país.

Este caso es, por lo tanto, una muestra del valor potencial que la propuesta teórica de la arquitectura de marca tiene a partir de una reinterpretación desde la perspectiva de las relaciones públicas. El caso de Esencial Costa Rica y el sector turístico costarricense puede funcionar como un ejemplo piloto de lo que otras marcas país lograrían si se revisan sus estrategias de gestión, posicionamiento y relacionamiento con los *stakeholders*. La novedad y pertinencia de lo aquí expuesto radica precisamente en la postura a partir de la cual se abordan la teoría y el objeto de estudio, una integración de la que no hay antecedentes y que podría cambiar sustancialmente el campo de acción y los alcances en esta materia. El paso siguiente es continuar con el monitoreo de las variables, así como profundizar y aumentar el enriquecimiento de las preguntas de investigación.

6. Referencias bibliográficas

- [1] Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2007). *Liderazgo de marca*. Bilbao: DEUSTO S.A. Ediciones. Recuperado de <https://goo.gl/tLVGKF>
- [2] Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- [3] Branzai. (2013). *Sistemas de Vinculación de Marca. [Registro web]*. Recuperado de <https://goo.gl/xWGHRq>
- [4] Capriotti, P. (2007). El concepto de la relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera pública, Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, (7), 65-80. Recuperado de <https://goo.gl/XQcYgr>
- [5] Echeverri, L., Estay-Niculcar, C. y Rosker, E. (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del Sur. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, (21), 288-305. Recuperado de <https://goo.gl/vdUtmD>
- [6] Fuentes, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y pensamiento*, 51(26), 80-97. Recuperado de <https://goo.gl/javmwh>
- [7] Gertner, D. y Kotler, P. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective [Un país como una marca, un producto y más: 203 Una perspectiva del marketing de lugares y la gestión de marca]. *Journal of Brand Management*, (9), 249–261. Recuperado de <https://goo.gl/ZDEHVf>
- [8] Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill
- [9] Lozano, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Recuperado de <https://goo.gl/RZU6iT>
- [10] Morgan, N. y Pritchard, A. (2004). *Meeting the destination branding challenge [Conociendo el desafío del mercadeo destino]*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [11] Scheinson, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE: Argentina.

CURRICULUM VITAE

Javier Alonso Ballesteros Vargas

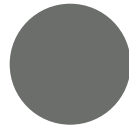
Licenciado en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas y Bachiller en Ciencias Políticas de la Universidad de Costa Rica, co-autor de la tesis "Relaciones Públicas en la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de la construcción de la reputación nacional en Costa Rica". Desde hace más de 5 años, Ejecutivo de cuentas en la agencia Próxima Comunicación y Relaciones Públicas; recientemente, miembro fundador del movimiento sociopolítico (electoral) Coalición Costa Rica.

Pamela Priscilla Cambronero Fernández

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas en la Universidad de Costa Rica y co-autora de la tesis "Relaciones Públicas en la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de la construcción de la reputación nacional en Costa Rica". Actualmente, Oficial de Relaciones Externas en la Unidad de Comunicación y Mercadeo de la Fundación Omar Dengo.

Cristin Gloriana Ramírez Poveda

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas y Bachiller con concentración en Publicidad en la Universidad de Costa Rica y co-autora de la tesis "Relaciones Públicas en la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de la construcción de la reputación nacional en Costa Rica". Actualmente, Consultora con experiencia en comunicación estratégica, digital, innovación y comunicación para el desarrollo.



Una aproximación a las medidas resultado de salud desde las relaciones públicas: el ámbito de la experiencia de paciente y la comunicación

Autores:

Guillem Marca Francés

<http://orcid.org/0000-0002-1586-8625>

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya

Joan Frigola-Reig

<https://orcid.org/0000-0003-4195-1104>

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya

Jesica Ana Menéndez Signorini

<https://orcid.org/0000-0002-4833-5956>

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya

Resumen

La existencia de puentes de interés entre el campo de la experiencia del paciente y las relaciones públicas permite un nuevo enfoque de las medidas resultado en el ámbito de la comunicación en salud. Para evaluar la viabilidad de este enfoque, los objetivos planteados fueron determinar la presencia de la experiencia del paciente en la literatura científica y su asociación con la temática de comunicación, establecer un mapa bidireccional de enfoques entre comunicación y experiencia de paciente, y categorizar los resultados de la experiencia de paciente vinculada a la comunicación.

La metodología utilizada fue el análisis bibliométrico y la teoría fundamentada de datos. Los principales hallazgos del trabajo fueron: 1) la experiencia de paciente tiene alto interés en las publicaciones científicas que se ve incrementado desde 2014, 2) la comunicación ocupa un espacio destacado en el campo de la experiencia de paciente, 3) los resultados de experiencia de paciente son trasladables a

Abstract

The existence of common interests between the field of patient experience and public relations allows a new approach to the resulting measures in the field of health communication. To assess the feasibility of this approach, we set the following objectives: to determine the presence of the patient's experience in the scientific literature and its association with the subject of communication, to establish a bidirectional map of approaches between communication and patient experience, and to categorize the results of the patient experience to communication.

The methodology used was the bibliometric analysis and the data grounded theory.

The main findings of the work were: 1) patient experience has a high interest in scientific publications that has increased since 2014, 2) communication occupies a prominent space in the field of patient experience, 3) patient experience results are transferable to the measures resulting from public relations. Following the categorization of public relations

las medidas resultado de las relaciones públicas. Siguiendo la categorización de resultados de relaciones públicas, la tipología *outcome* es la más preponderante en los artículos analizados, seguida de *outtake* y *output*. Este mix de tipos de resultado se alinea con los principios de medición de AMEC.

results, the outcome typology is the most prevalent in the articles analyzed, followed by *outtake* and *output*. This mix of result types is aligned with the measurement principles of AMEC.

Palabras clave: Resultados, medición, comunicación en salud, experiencia de paciente, relaciones públicas, *outcome* de comunicación

Fuentes de financiación

El estudio presentado en este artículo forma parte del proyecto Efectividad de una intervención de comunicación para la mejora de la experiencia del paciente crónico durante su estancia en el hospital (COMPAX) número de referencia CSO2015-71419-R (MINECO/FEDER).

Introducción

Michan Salomon afirma en la revista Forbes (2014) que la experiencia del paciente ha comenzado a conquistar el centro de la atención sanitaria. Si bien es un concepto novedoso en términos de investigación y aplicación, la relevancia de éste viene dada por la incipiente aparición de revistas académicas especializadas, como el *Journal of Patient Experience*, vinculada al editorial Sage o el *Patient Experience Journal* promovida por The Beryl Institute.

The Beryl Institute, una de las organizaciones que más ha contribuido en la difusión del concepto, explica el concepto de experiencia del paciente como “la suma de todas las interacciones, moldeada por la cultura de una organización, que influyen en las percepciones del paciente a través de la continuidad de la atención” (Beryl Institute, 2010):

- Las interacciones se refieren a la orquestación de los puntos de contacto entre las personas, los procesos, las políticas, las comunicaciones, las acciones, y el entorno.
- La cultura alude a la visión, los valores, las personas (en cualquier nivel y en todas las partes de la organización) y comunidad.
- Las percepciones son los niveles de reconocimiento, comprensión y recuerdo de pacientes y cuidadores. Éstas varían en función de las experiencias individuales, tales como: creencias, valores, antecedentes culturales, etc.
- La atención continuada señala al antes, durante y después de la prestación del cuidado médico.

Términos como interacción, relaciones, información, comunicación, reputación, expectativas o *engagement* aparecen en distintas definiciones acerca de la experiencia de paciente como una experiencia holística (Wolf, Niederhauser, Marshburn y LaVela, 2014).

En la definición de experiencia de paciente se encuentran similitudes del concepto experiencia del paciente con las relaciones públicas. La definición de relaciones públicas de la IPRA (1960, citado en Wilcox et. al, 2001) continúa totalmente vigente en la actualidad:

Las Relaciones Públicas son una función de carácter continuo y planificado, a través de la cual las organizaciones [...] tratan de ganar y retener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos que son o pueden ser de interés; mediante la evaluación de la opinión pública acerca de sí mismos, con el fin de relacionar, en la medida de lo posible, sus propias políticas y procedimientos, para conseguir, a través de la información planificada y generalizada, una cooperación más productiva y un cumplimiento de sus intereses comunes más eficiente. (Wilcox, 2001, pág. 50)

A partir de la definición se establece que los puentes de interés de la experiencia del paciente se asemejan a los establecidos en las relaciones públicas:

- función de carácter continuo y planificado (continuidad en la atención),
- a través de la cual las organizaciones (representadas por su personal asistencial y no asistencial)
- tratan de ganar y retener la comprensión, la simpatía y el apoyo (medidas resultado *outcome*)
- de aquellos públicos que son o pueden ser de interés (los pacientes)
- mediante la evaluación de la opinión pública acerca de sí mismos (evaluando su satisfacción y sus percepciones)
- con el fin de relacionar, en la medida de lo posible, sus propias políticas y procedimientos, para conseguir -a través de la información planificada y generalizada- una cooperación más productiva y un cumplimiento de sus intereses comunes más eficiente (involucrando al paciente en la toma de decisiones).

El fuerte vínculo establecido entre el concepto de experiencia del paciente con las ciencias sociales, permite su abordaje desde un ámbito multidisciplinar, aprovechando elementos propios de la comunicación y las relaciones públicas para el desarrollo de la evaluación de las intervenciones.

Uno de los principios que plantea la Declaración de Barcelona (AMEC, 2011) es que "la medición del efecto (*outcome*) es preferible a la medición de las acciones (*outputs*)". Este principio se mantiene en la revisión realizada por AMEC en 2015, incidiendo en la aplicación de prácticas de evaluación a medida para evaluar el efecto sobre los resultados de los objetivos. El trabajo de establecimiento de estándares de medición y evaluación se alinea al embudo de la comunicación (consciencia, conocimiento, interés, actitud y comportamiento) desarrollado por Pestana y Daniels (2011).

Desde el proyecto que enmarca este estudio, siguiendo las recomendaciones de AMEC 2015 y evolucionando la propuesta de Pestana y Daniels (2011), se realiza una aproximación al ámbito de la comunicación en salud desde la perspectiva de la experiencia del paciente.

Objetivos

Determinar la presencia del concepto experiencia del paciente en la literatura científica y su asociación con la temática de comunicación.

Establecer un mapa bidireccional de enfoques entre comunicación y experiencia de paciente. Categorizar las medidas resultado de la experiencia de paciente vinculada a la comunicación.

Preguntas de investigación

El propósito de la investigación presentada en este escrito intenta responder a las siguientes preguntas:

PI 1. ¿Cuál es la frecuencia con la que aparece el concepto de experiencia de paciente en las publicaciones científicas en general?

PI 2. ¿Cuál es la frecuencia con la que el concepto experiencia de paciente se asocia a la temática de comunicación?

PI 3. En las revistas específicas del ámbito de comunicación y salud, ¿Cuál es la frecuencia con la que aparece el concepto de experiencia de paciente?

PI 4. En las revistas específicas de experiencia de paciente, ¿Cuál es la frecuencia con la que aparece el concepto comunicación?

PI 5. ¿Cuál es el objeto de los artículos analizados?

PI 6. ¿Qué públicos analizan los artículos analizados?

PI 7. ¿Cuáles son los focos de medición por resultados planteados en los artículos?

Metodología

El contenido de este artículo forma parte de un proyecto de investigación más amplio, cuyo objetivo es mejorar la experiencia del paciente interviniendo desde el ámbito de la comunicación.

Para el abordaje de las preguntas de investigación 1 y 2 se analizaron los datos bibliométricos presentados por las bases de datos Web of Science y Scopus. En el buscador de Web of Science, se realizó una búsqueda del concepto "patient experience" bajo el epígrafe de "topic"; en Scopus bajo el epígrafe "key word". Se realizó una segunda búsqueda incluyendo el término "communication" junto a "patient experience". No se pudo utilizar el mismo epígrafe, ya que las plataformas utilizan distinta nomenclatura. En todas las búsquedas se estableció el intervalo temporal 2000 a 2018.

Las preguntas 3 y 4 precisaron una selección de revistas específica. Por una parte, se seleccionaron las revistas del listado del ámbito de la comunicación de Scopus que trataban la comunicación en salud. Éstas fueron por orden descendente del listado *Journal of Health Communication*, *Health Communication* y *Journal of Communication in Healthcare* y pertenecen a la editorial Taylor and Francis. Por otra parte, se seleccionaron las revistas específicas de la temática "patient experience" y se identificaron dos: *Journal of Patient Experience*, vinculada a Sage Journals, y *Patient Experience Journal*, vinculada al The Berely Institute. En los buscadores de las mismas se realizaron búsquedas con el término "patient experience" para las revistas de comunicación y "communication" para las de experiencia de paciente. En todas las búsquedas se mantuvo el intervalo temporal 2000 a 2018.

A partir de la pregunta de investigación número 5, se seleccionaron los documentos identificados en las preguntas 3 y 4 que seguían las características formales de artículo, descartando reseñas, cartas al director, comentarios, editoriales u otros formatos.

Para el análisis de los artículos se utilizó la Teoría Fundamentada de Datos (Paramo, 2015; Strauss y Corbin, 2002), cuyos precursores -los sociólogos Glaser y Strauss- pusieron en práctica la Teoría Fundamentada de Datos en el ámbito médico, específicamente en la enfermería (Glaser y Strauss, 1967). Esta metodología permite estudiar y explicar los fenómenos sociales en su propio contexto natural y generar teoría que los expliquen, a partir del análisis sistemático y la interpretación posterior de los datos obtenidos. La utilización de esta metodología de análisis permitió establecer distintas clasificaciones que dan respuesta a cada una de las preguntas. La extracción de datos fue realizada por dos investigadores de forma aislada que, posteriormente, pusieron los resultados en común. La resolución de las discrepancias aparecidas se realizó por consenso.

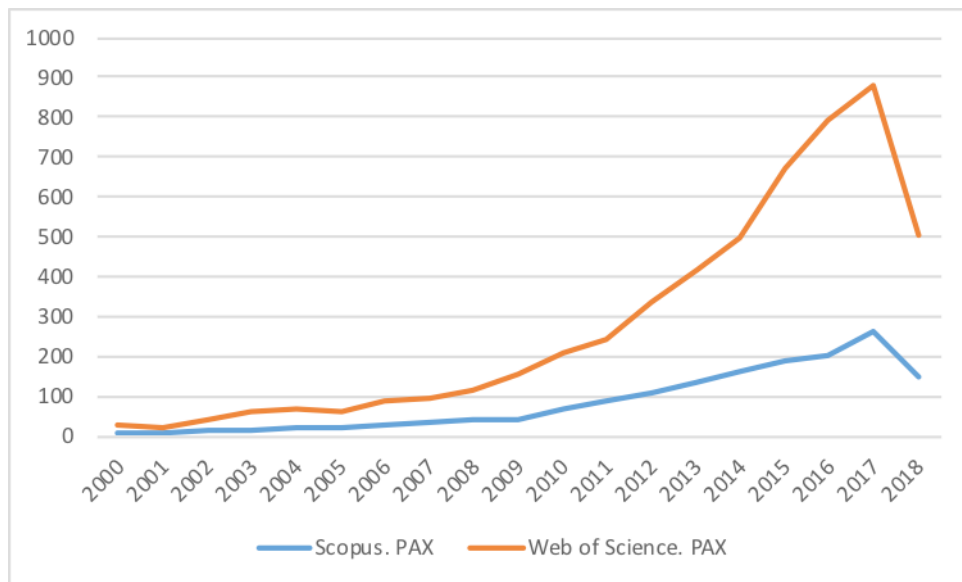
Además, la utilización del programa informático Atlas.ti permitió la organización y agrupación de la información obtenida y sistematizar el material de investigación. De esta manera, se determinó que las categorías utilizadas en las preguntas 5 y 7 fueron muy dispersas por la propia naturaleza de los artículos analizados, mientras que aquellas categorías analizadas en la pregunta 6 estuvieron limitadas a cinco.

Resultados

PI 1. ¿Cuál es la frecuencia en la que aparece el concepto de experiencia de paciente en las publicaciones científicas?

La búsqueda realizada en Web of Science dio como resultado una frecuencia de 5.284 publicaciones relacionadas con este tema. La búsqueda realizada en Scopus dio como resultado una frecuencia de 1.622 documentos que contenían "patient experience" como palabra clave. Las cotas máximas de publicaciones indexadas las encontramos en 2017 con 881 en Web of Science y 266 en Scopus (Gráfico 1). Cabe destacar que el descenso registrado en 2018 es debido al contaje de únicamente cinco meses, siendo el número de documentos publicados en Web of Science durante este periodo 501 y en Scopus 152.

Gráfico 1. Número de artículos (eje vertical) con el término “patient experience” incluidos en las bases de datos Scopus y Web of Science por años (eje horizontal).

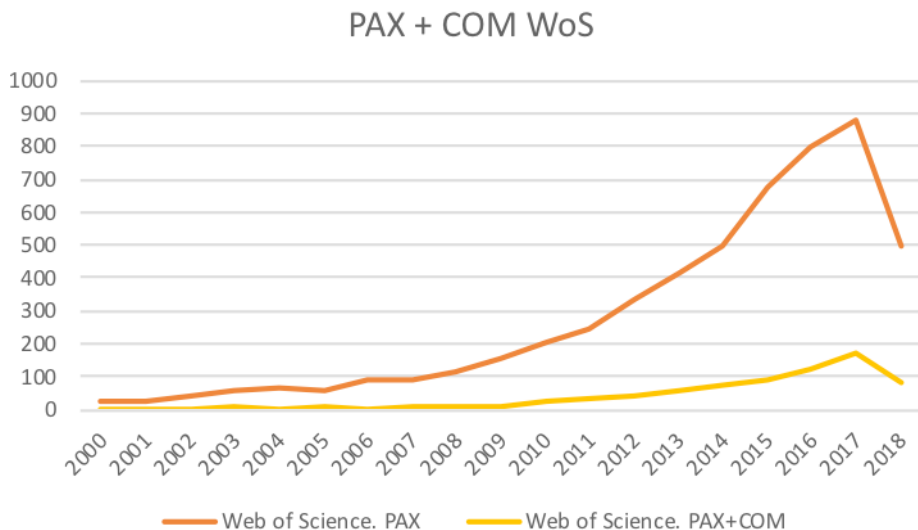


Fuente: elaboración propia

PI 2. ¿Cuál es la frecuencia en la que aparece el concepto experiencia de paciente asociado a la temática de comunicación?

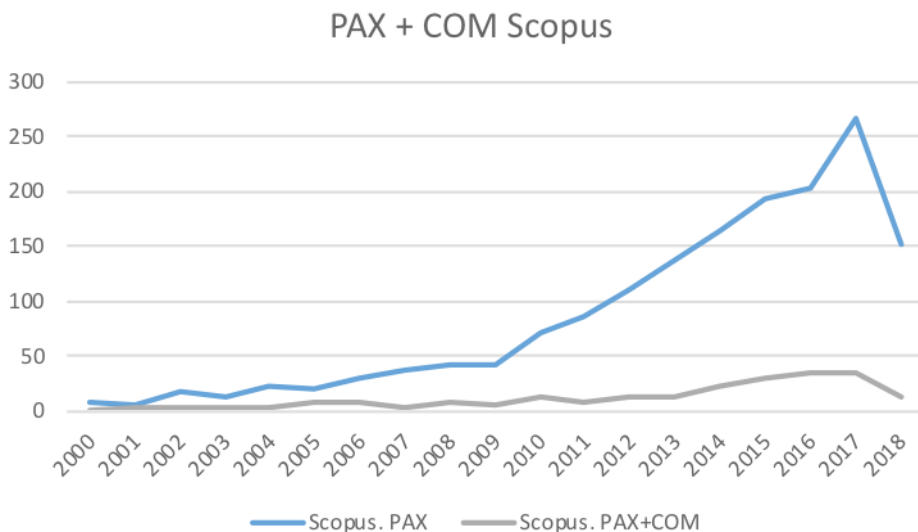
El cruce de ambos conceptos en el buscador de Web of Science dio como resultado una frecuencia de 773 documentos publicados, lo que supone un 14,6% de las publicaciones. La búsqueda realizada en Scopus dio como resultado una frecuencia de 225 documentos que contenían “patient experience” y “communication” a la vez, lo que equivale a un 13,87%. Se observa una tendencia incrementalista también en el cruce de ambos campos llegando a unos máximos de 170 publicaciones indexadas en Web of Science en 2017 (Gráficos 2 y 3).

Gráfico 2. Número de artículos (eje vertical) con el término “patient experience” y con los términos “patient experience”+“communication” en las palabras clave incluidos en la base de datos Web of Science por años (eje horizontal).



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3. Número de artículos (eje vertical) con el término “patient experience” y con los términos “patient experience”+“communication” en las palabras clave incluidos en la base de datos Scopus por años (eje horizontal).



Fuente: elaboración propia.

PI 3. En las revistas específicas de comunicación y salud, ¿cuál es la frecuencia en la que aparece el concepto de experiencia de paciente?

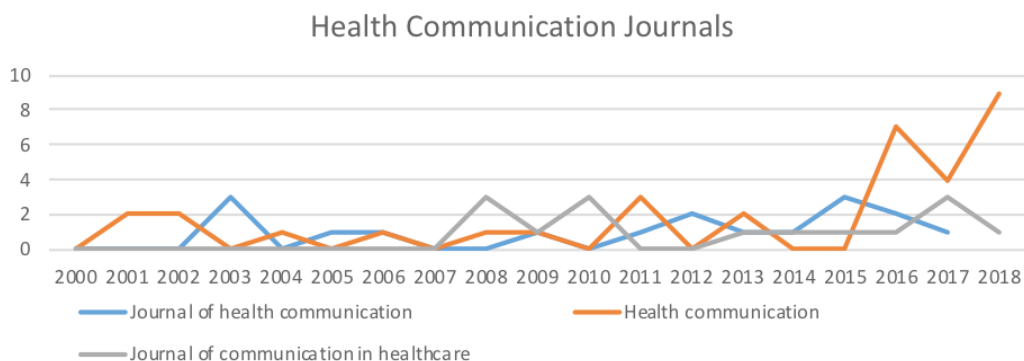
Las revistas de comunicación y salud incluyeron un total de 63 documentos vinculados a experiencia de paciente, 15 documentos en *Journal of Health Communication*, 33 documentos en *Health Communication* y 15 documentos en *Journal of Communication in Healthcare*. De los 63 documentos, 58 son artículos científicos. La distribución de documentos por años se observa en el gráfico 4.

Tabla 1. Cantidad de documentos por revistas referenciados “patient experience” como palabra clave.

Revista	Documentos	Artículos	Otros
<i>Journal of Health Communication</i>	15	13	2
<i>Health Communication</i>	33	32	1
<i>Journal of Communication in Healthcare</i>	15	13	2

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4. Número de artículos (eje vertical) con el término “patient experience” en las palabras clave en la selección de revistas de comunicación por años (eje horizontal).



Fuente: elaboración propia.

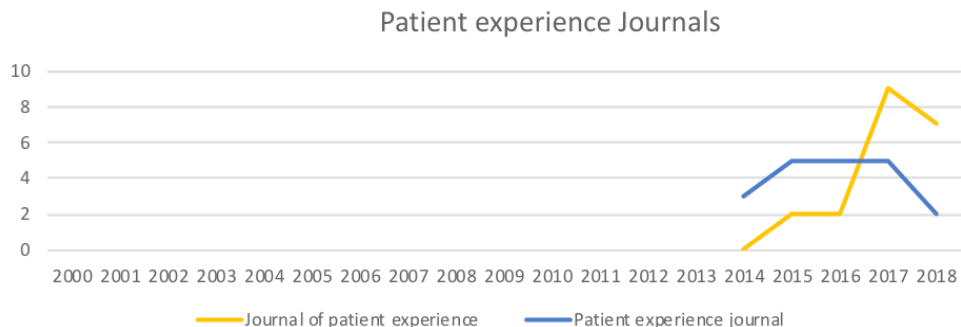
PI 4. En las revistas específicas de experiencia de paciente, ¿cuál es la frecuencia en la que aparece el concepto el concepto comunicación?

Las revistas de experiencia de paciente incluyeron un total de 40 documentos distribuidos entre *Journal of Patient Experience* y *Patient Experience Journal* con 20 cada cabecera.

Tabla 2. Tipología de documentos por revistas referenciados “communication” como palabra clave. Fuente: elaboración propia.

Revista	Documentos	Artículos	Otros
<i>Journal of Patient Experience</i>	20	20	0
<i>Patient Experience Journal</i>	20	19	1

Gráfico 5. Número de artículos (eje vertical) con el término “communication” en las palabras clave en la selección de revistas de experiencia de paciente por años (eje horizontal).



Fuente: elaboración propia.

PI 5. ¿De qué tratan?

Entre temáticas específicas tratadas en las revistas del ámbito de comunicación en salud destacan con las frecuencias más altas el online/tecnologías (9), las relaciones (6), las narrativas (5), la alfabetización en salud (4) y las creencias (4). La tabla 3 muestra la frecuencia de las distintas temáticas desglosadas por cabeceras.

Tabla 3. Frecuencia de las temáticas abordadas por las revistas de comunicación y salud.

Revista	Temática	Frecuencia
<i>Journal of Health Communication</i>	Alfabetización en salud	4
	Capacitación en comunicación	2
	Participación del paciente	1
	Proceso de codificación de datos	1
	Entorno	1
	Calidad de vida	1
	Fuentes de información	1
	Miedo	2
	Aprendizaje	1
	Fuentes de información	1

<i>Health Communication</i>	Relaciones	4
	Narrativas	5
	Creencias	4
	Online/tecnologías	4
	Roles	1
	Holística	1
	Percepción de los pacientes	1
	Gestión de objetivos	1
	Especialización	1
	Dolor	1
	Colaboración	1
	Atención centrada en la persona	1
	Percepción médicos	1
	Divulgación	1
	Satisfacción	1
	Tipos de comunicación	1
	Formación médica	1
	Habilidades comunicativas	1
Perspectivas de los pacientes	1	
<i>Journal of Communication in Healthcare</i>	Online/tecnologías	5
	Relaciones	2
	Percepciones	1
	Compromiso	1
	Responsabilidad	1
	Empatía	1
	Asociaciones	1
	Colaboración	1

Fuente: elaboración propia.

Las revistas monográficas de experiencia de paciente presentan como principales temáticas la capacitación en comunicación (8), la experiencia del paciente (5), la atención centrada en el paciente (4), el online/tecnologías (4), el cuidador (4), la hospitalización a domicilio (4). La tabla 4 muestra la frecuencia de las distintas temáticas desglosadas por cabecera.

Tabla 4. Frecuencia de las temáticas abordadas por las revistas de experiencia de paciente.

Revista	Temática	Frecuencia
<i>Journal of Patient Experience</i>	Experiencia paciente	3
	Capacitación en comunicación	5
	Hospitalización a domicilio	2
	Atención centrada en la persona	3
	Interacción farmacia	1
	Imágenes médicas	1
	Barreras comunicación	1
	Cuidador	2
	Relación médico paciente	1
	Colaboración	1
<i>Patient Experience Journal</i>	Online/tecnologías	3
	Capacitación en comunicación	3
	Experiencia paciente	2
	Cuidador	2
	Continuidad	1
	Creencias	1
	Alta médica	1
	Toma de decisiones	1
	Percepción pacientes	1
	Atención centrada en la persona	1
	Paciente experto	1
	Quejas	1
	HCAHPS	1
	Relación médico paciente	1

Fuente: elaboración propia.

PI 6. ¿Qué públicos incluyen?

Los artículos revisados priorizan el foco el público 'pacientes' en 51 de los casos, seguidos de los 'médicos' en 20 casos. En otros 6, se abordan dos públicos a la vez, 'médicos y pacientes' (4) y 'médicos y enfermería' (2). Las 'organizaciones', como sujetos de la investigación, aparecen en 5 ocasiones, los 'cuidadores' en 4 y 'enfermería' en 1 caso.

Tabla 5. Frecuencia de los públicos focalizados por los artículos analizados.

Revista	Públicos clave del estudio	Frecuencia
<i>Journal of Health Communication</i>	Pacientes	10
	Médicos	3
<i>Health Communication</i>	Pacientes	18
	Médicos	11
	Médicos y enfermería	1
	Organizaciones	2
<i>Journal of Communication in Healthcare</i>	Pacientes	10
	Médicos	1
	Organizaciones	2
<i>Journal of Patient Experience</i>	Pacientes	9
	Médicos	3
	Médicos y pacientes	3
	Cuidadores	4
<i>Patient Experience Journal</i>	Pacientes	4
	Médicos	2
	Enfermería	1
	Organizaciones	1
	Médicos y pacientes	1
	Médicos y enfermería	1

Fuente: elaboración propia.

PI 7. ¿Cuáles son los enfoques de medición de resultados?

Los diferentes artículos de las revistas de comunicación en salud establecen mediciones que hemos ordenado en 13 categorías. Las frecuencias por orden descendente son análisis del discurso (17), comportamiento (14), interacción (13), actitudes (4), comprensión (4), satisfacción (3), toma de decisiones (2), capacidades (2), compromiso (2), empoderamiento (1), creencias (1), percepciones (1) y resultados de salud (1). Algunas de estas categorías tienen sub-categorías asociadas presentadas en la tabla 6.

Tabla 6. Categorización y frecuencia de las mediciones desarrolladas en las revistas de comunicación y salud.

Revista	Tipología de resultados (frecuencia total)	Específica	Frecuencia
<i>Journal of Health Communication</i>	Comportamiento (4)	Adherencia al tratamiento	1
		Comportamiento	3
	Actitudes (1)	Actitudes	1
	Interacción (2)	Interacción Médico Paciente	2
	Comprensión (1)	Comprensión	1
	Toma de decisiones (1)	Toma de decisiones	1
	Capacidades (2)	Capacidad escrita	1
		Capacidad oral	1
	Satisfacción (1)	Encuestas satisfacción	1
Empoderamiento (1)	Niveles de empoderamiento	1	
<i>Health Communication</i>	Interacción (9)	Interacción	2
		Interacción Médico Paciente	7
	Análisis del discurso (13)	Análisis del discurso	13
	Comportamiento (8)	Adherencia al tratamiento	6
		Autocuidado	1
		Colaboración	1
	Toma de decisiones (1)	Toma de decisiones	1
	Actitudes (1)	Actitudes	1
	Comprensión (3)	Comprensión	1
		Significados	1
		Identificación	1
	Creencias (1)	Creencias	1
	Satisfacción (1)	Satisfacción	1
<i>Journal of Communication in Healthcare</i>	Comportamiento (2)	Niveles de participación	1
		Adherencia al tratamiento	1
	Interacción (2)	Interacción Médico Paciente	2
	Percepciones (1)	Análisis de percepciones	1
	Compromiso (2)	Engagement	2
	Análisis del discurso (4)	Análisis del discurso	4
	Actitudes (2)	Actitudes	1
		Empatía	1
	Satisfacción (1)	Satisfacción	1
Resultados de salud (1)	Resultados de salud	1	

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los artículos de las revistas de experiencia de paciente ha brindado 12 categorías. Las frecuencias por orden descendente son comportamiento (12), percepciones (6), satisfacción (5), experiencia (4), actitudes (4), análisis del discurso (4), interacción (3), comprensión (2), cambio organizacional (2), resultados de salud (2), toma de decisiones (1) y relaciones (1). Algunas de estas categorías presentan subcategorías asociadas presentadas en la tabla 7.

Tabla 7. Categorización y frecuencia de las mediciones desarrolladas en las revistas de experiencia de paciente.

Revista	Tipología de resultados	Específica	Frecuencia
<i>Journal of Patient Experience</i>	Satisfacción (4)	Satisfacción	4
	Comportamiento (6)	Comportamiento	4
		Informes de acción	1
		Participación	1
	Interacción (2)	Interacción Médico Paciente	1
		Interacción con entorno	1
	Comprensión (2)	Comprensión	1
		Barreras de comunicación	1
	Toma de decisiones (1)	Toma de decisiones	1
	Experiencia (4)	Experiencia del paciente	3
		Creación escalas	1
	Cambio organizacional (2)	Cambio organizacional	1
		Sistema	1
Actitudes (1)	Empatía	1	
<i>Patient Experience Journal</i>	Comportamiento (6)	Comportamiento	6
	Percepciones (6)	Percepciones	5
		Opiniones	1
	Interacción (1)	Relación	1
	Análisis del discurso (4)	Análisis del discurso	4
	Actitudes (3)	Actitudes	1
		Confianza	1
		Empatía	1
	Relaciones (1)	Relaciones	1
	Satisfacción (1)	Satisfacción	1
Resultados de salud (2)	Reingreso	2	

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Se puede afirmar que los resultados de las preguntas de investigación 1 y 2 son consecuentes con la afirmación de Michan Salomon (2014): la experiencia de paciente tiene un crecimiento sostenido en lo que se refiere a publicaciones y a partir de 2014 inicia una subida mucho más abrupta, convirtiéndose realmente en un elemento interdisciplinar al que el entorno científico y académico le está prestando atención. Consecuencia de esta atención, se encuentra en la aparición de dos cabeceras sobre experiencia de paciente el mismo año. Dentro de estas publicaciones, el ámbito de la comunicación ocupa un espacio aproximado del 14% de las mismas.

El análisis de las frecuencias de las revistas vinculadas a comunicación en salud (*Journal of Health Communication*, *Health Communication* y *Journal of Communication in Healthcare*) presenta 63 documentos publicados con la palabra clave "patient experience". Las revistas monográficas de experiencia del paciente (*Journal of Patient Experience* y *Patient Experience Journal*) con la palabra clave "communication" presentan 40 documentos. Si se tiene en cuenta que el análisis de las revistas de comunicación se enmarca temporalmente de 2000 a 2018 y el de

las revistas de experiencia de paciente de 2014 hasta 2018 (antes no existían), se observa que el interés en el campo de la experiencia del paciente por la comunicación es muy elevado. Aunque, el número de publicaciones durante los mismos años en las revistas de comunicación sobre experiencia de paciente es de 37 documentos, se entiende que convierte el interés entre ambos campos como mutuo. Esto permite afirmar, entonces, que este sub-ámbito es una apuesta para los profesionales de la comunicación ya que está en crecimiento.

Las temáticas abordadas por ambos grupos de revistas son similares destacando el online y las tecnologías como el punto en común más coincidente. En la mayoría de temáticas, el enfoque de los análisis podría realizarse siguiendo los postulados de l'Etang (2009). Es importante destacar, en contra de posibles presupuestos, los públicos de interés foco de las distintas publicaciones. Si bien los pacientes son el público más preponderante (público clave), son muchos los artículos que se focalizan en los proveedores de salud, ya sean médicos, enfermeras u organizaciones, incluso los cuidadores. El rol que juegan todos ellos es de intermediarios (Pestana y Daniels, 2011) y *stakeholders* (Oliveira, 2018).

La razón de ser de éste estudio parcial está en identificar las medidas resultado vinculadas a la comunicación en el ámbito de la experiencia del paciente y se puede observar en los resultados obtenidos que éstos cubren todo el abanico de tipología de resultados desarrollado para este mismo ámbito (Marca, Oliveira, Matilla y Miranda, 2017).

Éstas pueden vincularse a las distintas tipologías de resultados identificadas por los autores del ámbito de las relaciones públicas: *outputs*, *outtakes* y *outcomes*. Los *outputs* son los datos inmediatos, aquello que es aparente a primera vista. Stacks (2006) y Robina, Amisha y Gregory (2006) los presentan como la etapa final de un producto de comunicación, mientras que Paine (2007) lo ciñe a la producción. Los resultados *outtake*, reúnen aquella información que determina si los grupos de públicos clave recibieron los mensajes dirigidos a ellos, les prestaron atención, los comprendieron y/o los retuvieron (Lindenmann, 2002; Stacks 2006; Robina, Amisha y Gregory, 2006).

Los *outcome* son datos que se refieren al efecto ocasionado por las acciones de comunicación. Permiten evaluar si las acciones derivan en un cambio de opinión, de actitud o de conducta en el total, o una parte, de aquellos públicos clave a quienes se habían dirigido los mensajes (Lindenman, 2002; Paine, 2006, Robina, Amisha y Gregory, 2006). Stacks (2006) incluye también en esta categoría los cambios de comprensión y conocimientos.

En la categoría de *outputs* se incluye el análisis del discurso. En la categoría de *outtakes* los elementos de comprensión, capacidades, creencias, percepciones, experiencia. Por último, en los *outcome* satisfacción, compromiso, empoderamiento, actitudes, comportamiento, interacción, toma de decisiones, resultados de salud. Un elemento que se considera mantener en los *outcome* es el cambio organizacional desde la perspectiva en la que es tratado en los artículos analizados. Sin embargo, podría incluirse en la categoría de *outgrowth* propuesta por Likely (2003), ya que implica a elementos que afectan a toda la organización.

Es importante subrayar que la mayoría de resultados medidos en los artículos seleccionados están en el capítulo de los *outcome*, elemento poco común en el ámbito de las relaciones

públicas. De estos *outcome* queremos destacar los resultados específicos vinculados al comportamiento cómo la adherencia al tratamiento o el autocuidado. También como *outcome* finalistas, los resultados de salud y los reingresos. La posibilidad de trabajar con datos vinculados a objetivos finales, como pueden ser un resultado de salud, brinda grandes oportunidades a las relaciones públicas para cumplir los principios de AMEC.

Conclusión

La experiencia del paciente es un área de estudio que está en plena expansión y la comunicación tiene un papel importante en su desarrollo. Los públicos que intervienen en esta área de estudio ejercen roles de públicos clave (pacientes) e intermediarios (proveedores de salud y cuidadores) bajo los parámetros de las relaciones públicas.

Las medidas resultado vinculadas a la experiencia de paciente son trasladables al marco de mediciones de las relaciones públicas y cumplen de forma muy satisfactoria los estándares de los principios de medición de la AMEC, ya que los resultados más evaluados son los *outcome*.

La utilización de una metodología de investigación rigurosa permite reflexionar sobre la experiencia del paciente de una forma científica, dada la relevancia de ese fenómeno en la relación médico-paciente. Este estudio da la posibilidad de construir un marco de referencia en la aplicación práctica de una teoría que promueva una relación médico-paciente activa, inclusiva y participativa. Además, refleja el interés cada vez más prominente por incluir a otros actores en la relación médico-paciente, como por ejemplo los enfermeros, la organización sanitaria entendida como un sujeto social en sí misma, los cuidadores, quienes en conjunto pueden dar respuesta y apoyo tanto a los pacientes como a sus familiares en situación críticas de salud. Por último, el estudio evidencia la utilidad de la metodología cualitativa para indagar puntos en común entre disciplinas tan diversas como la salud y la comunicación.

Bibliografía

- AMEC Association for the Measurement and Evaluation of Communications. (2011). Barcelona declaration of measurement principles. London: AMEC.
- AMEC Association for the Measurement and Evaluation of Communications. (2015). Barcelona Principles 2.0. London: AMEC.
- L'Etang, J (2009) *Public Relations. Concepts, Practice and Critique*. London: Sage.
- Lindenmann, W. (2002). *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Institute for Public Relations.
- Likely, F. (2003). Considerations when Building a Performance Scorecard for Your Communication Function". En: IABC International Conference, June, Toronto, Canada.
- Marca, G., Oliveira, A., Matilla, A., Miranda, T. (2017). El valor de la evaluación de las relaciones públicas y la comunicación en las organizaciones: el caso de los hospitales del sistema nacional de salud español. *Palabra Clave*. vol.20, n.2, 506-528.
- Oliveira, A. (2018) Públicos y stakeholders. Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Volumen 4, Barcelona: Editorial UOC
- Paine, K. (2006), *Designing and Implementing Your Communication's Dashboard: Lessons Learned* Institute for PR. Available from: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Communication_Dashboard.pdf.
- Paramo, D (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa

- de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, 39. Universidad del Norte, 119-146.
- Pestana, R., y Daniels, M. Lisbon summit valid metrics workshop 3. In 3rd European Summit on Measurement Lisbon, Portugal, 2011, June 8–10
 - Salomon, M. (2014) "9 Patient Experience and Satisfaction Secrets For Hospitals And Healthcare". *Forbes* www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/09/08/7-things-hospitals-and-healthcareprofessionals-get-wrong-about-the-patient-experience-and-patient-satisfaction/
 - Stacks, D. W. (2006). *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*. Miami: Institute for Public Relations.
 - Robina, X. J., Amisha, M. M. y Gregory, A. (2006). Evaluation in use: The Practitioner View of Effective Evaluation *PRism Online PR Journal*. 4(2), 1-11.
 - Wilcox, D. L., Moreno, Y. y Hammad, J. (2001). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Madrid: Addison Wesley.
 - Wolf, J., Niederhauser, V., Marshburn, D., LaVela, S. (2014) "Defining Patient Experience," *Patient Experience Journal*: Vol. 1: Iss. 1, Article 3.

CURRICULUM VITAE

Guillem Marca

Doctor en Comunicación por la Universidad Rovira i Virgili (URV); Licenciado en Bellas Artes por la Universidad de Barcelona (UB) y en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Ramón Llull(URL), Master en Dirección en Comunicación por la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). Profesor Agregado de la Facultad de Empresa y Comunicación (FEC) de la Universidad de Vic - Universidad Central de Catalunya (UVic-UCC). Miembro del Grupo de Investigación Learning, Media & Social Interactions (LMI) grupo consolidado reconocido por la Generalitat de Catalunya (2017 SGR379). Su investigación está centrada en las RRPP, la comunicación y su vinculación con el ámbito de la salud. Es consultor de comunicación de diversas compañías.

Jesica Ana Menéndez

Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Profesora Asociada del Departamento de Comunicación de la Facultad de Empresa y Comunicación (FEC) de la Universidad de Vic - Universidad Central de Catalunya (UVic-UCC). Profesora Asociada del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y colaboradora, en dicha casa de estudios, en la coordinación de estudios de tercer ciclo en marketing y comunicación. Integrante del Grupo de Investigación Learning, Media & Social Interactions (LMI) de la UVic-UCC, grupo consolidado reconocido por la Generalitat de Catalunya (2017 SGR379), especializado en educación, comunicación y acción social.

La gestión de las relaciones con los medios en los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos valencianos

Media relations management in the communication departments of the Valencian Community Town Councils

AUTORAS:

Maria Pilar Paricio Esteban

Universidad CEU Cardenal Herrera

Teresa Bruno Carlos

Universidad CEU Cardenal Herrera

<https://orcid.org/0000-0002-1885-1976>

Resumen

Los gabinetes de comunicación municipales representan la forma óptima en la gestión de la comunicación institucional y relaciones públicas en el ámbito local. Si bien su nacimiento estuvo ligado principalmente a las funciones de gabinete de prensa, encontramos una evolución en las funciones y organización de los mismos que ha derivado en gabinetes de comunicación globales que gestionan las relaciones públicas con todos los stakeholders de las instituciones. En estos gabinetes, donde conviven diversas técnicas comunicativas, la comunicación digital especialmente ocupa un destacado papel. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo fundamental conocer cómo se lleva a cabo la gestión de las relaciones con los medios de comunicación por su interés al ser un público clave de las relaciones públicas y actuar como público canal para llegar a la ciudadanía. El ámbito geográfico de la investigación se centra en la Comunidad Valenciana donde se estudiarán los casos

Abstract

The municipal communication departments represent the best way in the management of institutional communication and public relations at city councils. Although its birth was linked mainly to the functions of press office, we find an evolution in the functions and organization that has led to global communication departments that manage public relations with all the stakeholders. In these offices where different communication techniques coexist, digital communication especially occupies a prominent role. In this context, this research has as its fundamental objective to know how the management of relations with media is carried out because of its interest in being a key public of public relations and acting as a public channel to reach citizens. The geographical scope of the research focuses on the Valencian Community where the cases of municipalities of different population sizes and belonging to the provinces of Castellón, Valencia and Alicante will be studied. In order to achieve the objectives,

de municipios de diferentes tamaños de población y pertenecientes a las provincias de Castellón, Valencia y Alicante. Para la consecución de los objetivos se han realizado entrevistas personales a los responsables de comunicación de los ayuntamientos objeto de estudio. Tras la investigación llevada a cabo, se ha podido observar que en el ámbito municipal valenciano conviven la concepción estratégica y táctica de las relaciones públicas y que ésta se encuentra directamente relacionada con el tamaño del municipio donde se aplican.

Palabras clave: Comunicación municipal, gabinetes de comunicación, medios de comunicación, relaciones públicas

personal interviews were carried out with the communication officers of the town councils under study. After the investigation carried out it has been possible to observe that in the Valencian municipal sphere the strategic and tactical conception of public relations coexist and that this one is directly related to the size of the municipality where they are applied.

Keywords: Municipal communication, communication departments, media, public relations

1. Introducción

El estudio de las relaciones públicas de los ayuntamientos enmarcado en la comunicación municipal, ha sido abordado desde diversas perspectivas desde su nacimiento tras las primeras elecciones de la democracia. Estos primeros gabinetes surgieron para conseguir trasladar a la ciudadanía sus informaciones, principalmente a través de los medios de comunicación, pero han experimentado una notable evolución hasta nuestros días.

Para abordar el fenómeno comunicativo en las organizaciones, resulta imprescindible detenerse en la concepción de las relaciones públicas como factor clave para favorecer una imagen y reputación corporativa positivas. Este hecho adquiere mayor relevancia en el caso concreto de las administraciones públicas donde la comunicación además lleva aparejada un factor de obligatoriedad por la propia naturaleza de este tipo de instituciones. Concretamente en el caso de los ayuntamientos, el artículo 69.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del Régimen Local de 1993, indica que las corporaciones facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos sus ciudadanos en la vida local. Ello obliga a que la gestión de la comunicación pública se realice desde una visión transversal a toda la organización donde las relaciones públicas son imprescindibles y cuya buena gestión contribuye a "generar valores intangibles, como son la confianza o el *engagement*" (Canel y Luoma-aho, 2017: 45).

Cutlip y Center (2001) señalan que las relaciones públicas son una función directiva y que de esta relación entre la organización y sus públicos depende su éxito o fracaso. Castillo (2010) por su parte, también enfatiza en la idea de relación desde el punto de vista de la interacción entre organización y entorno, donde las relaciones públicas son "la actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo" (Castillo, 2010: 61). Westphalen y Piñuel (1993) también centran el objeto de las relaciones públicas en el incremento de la notoriedad y la mejora de la imagen de la organización, ya sea

pública o privada, a través de un conjunto de medios o técnicas de comunicación. En relación con los públicos de la organización, Almansa (2011) señala que este objetivo de mejora de la imagen y credibilidad de la organización debe abarcar al entorno donde se desarrolla la actividad de la organización en el que incluye a clientes, proveedores, administraciones, medios de comunicación y de manera general, a la opinión pública. Llopis, en este sentido, apunta que las organizaciones deben comunicar “quiénes son, qué hacen, cuáles son los motivos por los que lo hacen y cuál es su sensibilidad hacia el entorno en el que se hallan inmersas” (Llopis, 2014: 96).

Dentro de las diversas áreas que abarcan las relaciones públicas, centramos el análisis en las relaciones informativas cuyo objetivo es convertir a las organizaciones en fuentes legitimadas de información (Ramírez, 1995) y potenciar la imagen positiva de la misma (Almansa, 2011). Principalmente, el área de las relaciones informativas, tiene como público objetivo a los medios de comunicación y algunas de las funciones a las que se orienta su gestión son el suministro de información, la atención a las demandas informativas de los mismos, el diseño y ejecución de campañas informativas, entre otras (Villafañe, 1999). Por lo tanto, la gestión de las relaciones informativas es la que mayor repercusión tiene dentro de la estrategia de comunicación externa de la organización pública (Almansa, 2011; Xifra, 2011). Otros autores también apuntan la importancia de la comunicación gubernamental y cómo las instituciones tienen hoy en día “más capacidad para suministrar información fiable” que permite satisfacer a las necesidades informativas de los medios de comunicación (Méndez, León y Paniagua, 2018: 243).

Entre los públicos objetivo de las organizaciones, los medios de comunicación son considerados un público clave en la medida que actúan como canal entre la organización y otros públicos más numerosos como, por ejemplo, la ciudadanía posibilitando que la información se pueda difundir de manera rápida y eficiente a más personas (Wilcox, 2003) y es por ello, que desde el punto de vista de la gestión de la comunicación pueden convertirse en aliados de las organizaciones. A este hecho debemos añadir además, aspectos como la credibilidad que llevan aparejada, lo que les confiere un papel principal y primordial dentro de los públicos de la organización (Seitel, 2002). A la función de los medios como público canal, debemos unir su poder de prescripción y configuración de la opinión pública por la influencia que ejercen en la agenda mediática tal y como señalan las principales teorías de los efectos de los medios como por ejemplo, la *Agenda Setting* (McCombs y Shaw, 1972), Tematización (Luhman, 1978) y Encuadre (McCombs, 2006).

Debido a la importancia de los medios de comunicación como público fundamental de las organizaciones, su gestión debe ser abordada de manera estratégica. El modelo de gestión comunicativa a través de los gabinetes de comunicación internos es el modelo más extendido en la práctica, especialmente en lo que se refiere a las administraciones públicas. La gran variedad de denominaciones que recibe esta estructura: gabinete de comunicación, gabinete de prensa, asesoría de comunicación, relaciones con los medios de comunicación o departamento de relaciones externas, denota la falta de unidad en torno a la delimitación conceptual de estos departamentos (Almansa, 2011). Una de las definiciones más completas de los gabinetes de comunicación la aporta Ramírez cuando señala que los gabinetes son “fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma

en la opinión pública" (Ramírez, 1995: 27-29). Almansa, en su conceptualización del fenómeno, añade que estas estructuras deben tener una dependencia directa con la alta dirección de la organización para poder así cohesionar tanto las acciones de comunicación internas y externas con el fin de "crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos su públicos" (Almansa, 2011: 20).

En el caso concreto de los ayuntamientos, los primeros gabinetes de comunicación nacieron vinculados a la función de gabinete de prensa (Cárdenas, 1999; Campillo-Alhama, 2011; Almansa, 2011), aunque sus funciones se han ido ampliando y hoy en día se encuentran más próximos a gabinetes de comunicación globales donde ya no solo se contemplan como público los medios de comunicación (Almansa, 2011). Debido a las características propias de la comunicación en las instituciones públicas, los gabinetes de la administración trabajan como fuentes organizadas desarrollando la labor de comunicación pública (Campillo-Alhama, 2011), y es por ello, que su vocación de servicio público debe orientarse a la generación de confianza con la ciudadanía. Puig (2003) hace hincapié en la actitud proactiva de cara a gestionar las relaciones con los medios de comunicación, ya no solo limitándose a responder a las demandas informativas de los medios sino también trasladando la información de interés sobre el ayuntamiento y proponiendo noticias. En este sentido, Campillo apunta que "no gestionar de forma eficiente la información de la entidad conlleva serios riesgos para su imagen" puesto que los medios de comunicación recurrirán a otras fuentes para crear sus informaciones (Campillo-Alhama, 2013: 516).

Respecto a las distintas áreas que pueden gestionarse desde el gabinete de comunicación, tomamos como referencia a Martín (2003) que señala las siguientes áreas de trabajo: gabinete de prensa y relaciones con los medios, comunicación interna, publicidad, documentación, imagen corporativa y medios audiovisuales. En relación a las tácticas que se desarrollan desde el gabinete municipal dirigidas a los medios de comunicación, Wilcox (2003) diferencia las tácticas escritas, tácticas visuales y las herramientas de internet mientras que Rojas (2005) considera como principales: las notas de prensa, los dossieres de prensa, las ruedas de prensa, la gestión de entrevistas, los viajes de prensa, las giras o visitas a los medios, entre otras.

A pesar de la importancia de las relaciones con los medios en el gabinete municipal, no podemos obviar la evolución actual que han experimentado estos departamentos que han ido ampliando sus funciones, especialmente las relacionadas con la comunicación digital. Si bien, en el ámbito público se inició el proceso de transformación digital más tarde que en el privado (Pérez-Tornero, Giraldo-Luque, Tejedor-Calvo, Portalés-Oliva, 2018), no podemos obviar la importancia que ha alcanzado en la actualidad, especialmente en la relación entre administraciones y ciudadanía. El papel determinante del sitio web municipal o la gestión de las redes sociales, son dos ejemplos de esta nueva forma de concebir la relación entre ambas partes y en consecuencia, de la forma de trabajar en los gabinetes municipales.

Estos aspectos además se alinean con las nuevas demandas sociales a favor de una mayor transparencia y participación por parte de las administraciones. Tal y como apunta Peytibi (2016), estos valores junto a aspectos como la personalización se han posicionado como fundamentales en la comunicación municipal. En este sentido, Camacho (2016) por ejemplo señala cómo el sitio web municipal se ha convertido en uno de los principales canales de comunicación entre el ayuntamiento y los ciudadanos. Por ejemplo, en 2017 solamente en la

Comunidad Valenciana, el 63,6% de los usuarios de Internet interactuó con la Administración utilizando este medio y el 55,9% obtuvo información de las administraciones consultando sus páginas web (Fundación Telefónica, 2017). No cabe duda por lo tanto, de su importancia en la comunicación pública. Castells (2000), por su parte también apunta hacia la importancia de Internet puesto que facilita la comunicación horizontal entre ciudadanos siendo instrumento de participación ciudadana, de información de la clase política, de los gobiernos y partidos a los ciudadanos así como un instrumento de relación interactiva, como una especie de ágora interactiva.

Según Bernal (2010), a través de los medios sociales no solo se comparte información, sino que además se da poder a los usuarios en la creación de los contenidos. Este hecho, resulta especialmente significativo en escenarios de comunicación de las administraciones públicas, puesto que favorece la participación de la ciudadanía. La Porte y Gutiérrez (2013) señalan que las instituciones deben facilitar esos cauces para la comunicación y diálogo con los públicos con el objetivo de promover la participación.

Por tanto, todos estos aspectos han propiciado cambios en el modelo de comunicación municipal que tiende a la integración entre la comunicación convencional y la comunicación *online* que tal y como proponen Campillo-Alhama y Martínez-Sala, "surge del plan estratégico territorial y la agenda de temas locales desde una orientación administrativa basada en la gobernanza, la transparencia y la participación de los ciudadanos-prosumidores junto con colectivos sociales en la gestión de las políticas públicas" (Campillo-Alhama y Martínez-Sala, 2017: 512). En este escenario, ya no cabe duda que la relación de las organizaciones y sus públicos debe llevarse a cabo "teniendo en cuenta que cada día está más difuminada la barrera entre entornos *online* y *offline*" (Túnez-López, Costa-Sánchez y Mínguez González, 2018: 924).

Por todo ello, resulta conveniente presentar este estudio para abordar la gestión de las relaciones con los medios de comunicación en la actualidad, por su importancia como origen del gabinete municipal en un contexto en el que la comunicación digital ha alcanzado un destacado papel en estas estructuras comunicativas.

2. Metodología

La presente investigación tiene como objeto conocer cómo se gestionan las relaciones con los medios desde los gabinetes de comunicación municipales de la Comunidad Valenciana.

A partir de este objeto se han definido los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivo general 1. Conocer el perfil predominante de gabinete de comunicación municipal.

Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos.

- Determinar la presencia o no de gabinete de comunicación.
- Conocer la denominación que recibe el gabinete.
- Analizar la organización interna del gabinete.

Objetivo general 2. Conocer la orientación estratégica o táctica del gabinete municipal. Los objetivos específicos de esta cuestión son:

- Conocer si el ayuntamiento cuenta con un plan de comunicación por escrito.
- Determinar si se lleva a cabo evaluación de la relación con los medios de comunicación.

Objetivo general 3. Determinar el peso de las acciones llevadas a cabo en la relación con los medios de comunicación.

Objetivo general 4. Analizar la gestión con los medios de comunicación y específicamente:

- Conocer las tácticas empleadas en la gestión de las relaciones con los medios.
- Analizar la tipología de medios a los que se dirigen las informaciones municipales.
- Conocer la frecuencia con la que se comunica a los medios.

La investigación parte de las siguientes hipótesis que se espera validar o refutar tras la realización de la misma. La primera de las hipótesis, fundamentada en los análisis precedentes sobre la comunicación municipal, establece que existe una evolución del modelo de comunicación municipal en la Comunidad Valenciana pasando del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La segunda hipótesis por su parte se basa en la importancia de los medios de comunicación cómo público canal clave para llegar a la ciudadanía.

El estudio parte de un universo formado por los 542 municipios que conforman la Comunidad Valenciana. Para poder llevar a cabo esta investigación, se procede a la extracción de una muestra puesto que tal y como apunta López-Aranguren (2010), a través del muestreo podemos reducir el universo de datos y definir con una mayor precisión los mismos. Entre los diferentes tipos de muestras probabilísticas existentes, se ha considerado oportuno elegir un sistema de muestra probabilística al azar estratificada al ser el más adecuado para el universo a estudiar. Salkind (1999) señala la conveniencia de este tipo de muestreo para ser utilizado en poblaciones cuya naturaleza es heterogénea y que contiene además grupos diferentes. En el caso concreto de nuestro análisis, encontramos que el universo formado por los municipios de la comunidad autónoma son de distinta naturaleza si se atiende al criterio del tamaño de la población mientras que por otro lado, estos municipios pueden formar parte de grupos excluyentes entre sí, si tenemos en cuenta la pertenencia a las tres provincias que forman parte de la Comunidad Valenciana. Es por ello, que basándonos en estos criterios consideramos que este tipo de muestreo es el más conveniente para la investigación.

En primer lugar, se crean los estratos como paso previo a la selección de la muestra. Tomando como referencia el criterio de la provincia, se clasifican el total de los municipios según su pertenencia a una u otra provincia dando lugar a la siguiente clasificación: municipios de la provincia de Alicante (141), municipios de la provincia de Castellón (135), municipios de la provincia de Valencia (266). En segundo lugar tenemos en cuenta el criterio del número de habitantes para poder realizar una segunda clasificación de los municipios en municipios grandes, medianos y pequeños. Para ello recurrimos a los datos que proporciona el Portal de Información ARGOS(1) de la Generalitat Valenciana que ofrece una clasificación de los municipios según su tamaño de hábitat para la creación de los tres grupos de municipios por tamaño de población. En Argos, los municipios valencianos se encuentran clasificados en 5 categorías (menos 10.000 habitantes; 10.001-20.000 habitantes; 20.001-50.000 habitantes; 51.000-100.000 habitantes y más de 100.000 habitantes) a partir de las cuales crearemos tres grupos con los siguientes tramos de población: municipios pequeños (menos de 10.000 habitantes), municipios medianos (entre 10.001 y 50.000 habitantes) y municipios grandes (más de 50.000 habitantes). En la tabla 1 se encuentran clasificados los municipios de la Comunidad Valenciana según la provincia a la que pertenecen y al estrato de número de habitantes.

Tabla 1. Categorías de municipios

Categorías de municipios	Alicante	Castellón	Valencia
Municipios pequeños (menos de 10.000 habitantes)	102	123	215
Municipios medianos (Entre 10.001 y 50.000 habitantes)	31	10	46
Municipios grandes (Más de 50.000 habitantes)	8	2	5

Fuente: ARGOS

Tras la definición de las categorías, se ha procedido a la clasificación del total de los municipios de la Comunidad Valenciana por tamaño y por provincias para la selección de la muestra de la investigación. Para cada una de las tres categorías, se ha procedido a la extracción al azar de un municipio por cada provincia, dando lugar a una muestra total de nueve casos. La selección de los municipios ha sido aleatoria sin atender a ninguna variable, teniendo todos los municipios la misma probabilidad de ser elegidos. Los municipios resultantes son:

Tabla 2. Muestra de municipios

Categorías de municipios	Municipio	Provincia	Habitantes
Grandes	Gandía	Valencia	74.814
	Castelló de la Plana	Castellón	170.990
	Orihuela	Alicante	80.359
Medianos	Massamagrell	Valencia	15.574
	Nules	Castellón	13.305
	Altea	Alicante	21.739
Pequeños	Museros	Valencia	6.252
	Altura	Castellón	3.621
	San Fulgencio	Alicante	7.384

Fuente: Instituto Nacional de Estadística(2)

Con el fin de lograr los objetivos de la investigación, se ha elegido una metodología de tipo cualitativa, concretamente las entrevistas semiestructuradas (combinación de preguntas abiertas y preguntas cerradas) y un posterior análisis de contenido categorial de las mismas (Bardin, 1996). Mediante las entrevistas cualitativas, de carácter profesional, cara a cara y con un propósito y objetivos orientados a la investigación (Valles, 2002) se busca obtener la información sobre el objeto de estudio a través de la interacción entre las dos partes. La elección de la entrevista semiestructurada se ha realizado teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece para, a partir de un cuestionario que funciona a modo de guía, poder añadir o eliminar preguntas durante el transcurso de la misma (Gaitán y Piñuel, 1998) pudiendo así enriquecer la información obtenida.

Con estas premisas, se ha elaborado un cuestionario con diez preguntas que ha servido de guion para la realización de las entrevistas. Los principales temas abordados son: la existencia de gabinete de comunicación municipal, denominación, organización interna, otros departamentos desde donde se gestiona la comunicación municipal, planificación de la comunicación, peso de las acciones dirigidas a los medios de comunicación y su evaluación, tácticas de

relaciones públicas utilizadas, tipología de medios a los que se dirige la comunicación municipal y frecuencia en la comunicación.

Figura 1. Modelo cuestionario

<p>BLOQUE 1. EXISTENCIA , DENOMINACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GABINETE ¿Existe gabinete de comunicación en el Ayuntamiento?. Si no existe gabinete de comunicación, ¿desde dónde se realizan las funciones comunicativas?. ¿Qué denominación recibe el gabinete?. ¿El gabinete está organizado por áreas?. En caso de que sí, indique las áreas que lo integran.</p> <p>BLOQUE 2. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ¿El Ayuntamiento cuenta con un plan de comunicación?. En el caso de que los medios de comunicación sean considerados un público principal, ¿qué peso tienen las acciones dirigidas a ellos en la comunicación del Ayuntamiento?. En la relación con los medios de comunicación, ¿cómo evalúan la repercusión obtenida?.</p> <p>BLOQUE 3. TÉCNICAS Y TÁCTICAS EN LA COMUNICACIÓN MUNICIPAL De las tácticas que se dirigen específicamente a medios de comunicación, indique las que se utilizan en el gabinete así como su importancia. En los últimos meses, ¿a qué medios de comunicación (prensa, radio, televisión, etc.) se han dirigido las informaciones municipales?. Indique los tipos de medios que se han utilizado y su grado de uso. ¿Con qué frecuencia se comunica a los medios de comunicación</p>

Fuente: Elaboración propia

Todas las entrevistas se han realizado de manera personal y se han llevado a cabo entre los meses de enero a mayo de 2016. Tras una primera llamada telefónica a los ayuntamientos objeto de estudio, se ha contactado con los responsables de comunicación o en su defecto, con los encargados de la gestión de alguna parte de la comunicación municipal en otras áreas del ayuntamiento, encontrando así diversos perfiles profesionales. Del total de las nueve entrevistas realizadas, 5 de ellas han sido a perfiles de responsables o técnicos de gabinetes de comunicación y prensa; 2 a concejales de comunicación; 1 a una alcaldesa y 1 a una auxiliar administrativa.

Tabla 3. Perfiles entrevistados

Municipio	Perfil/Cargo
Gandía	Coordinador de Prensa y Gabinete de Comunicación
Castelló de la Plana	Coordinadora Área de comunicación
Orihuela	Jefa de prensa
Massamagrell	Concejala de Comunicación
Nules	Responsable Gabinete de Comunicación
Altea	Técnico Departamento de Comunicación
Museros	Alcaldesa
Altura	Auxiliar Administrativa
San Fulgencio	Concejal de prensa

Fuente: Elaboración propia

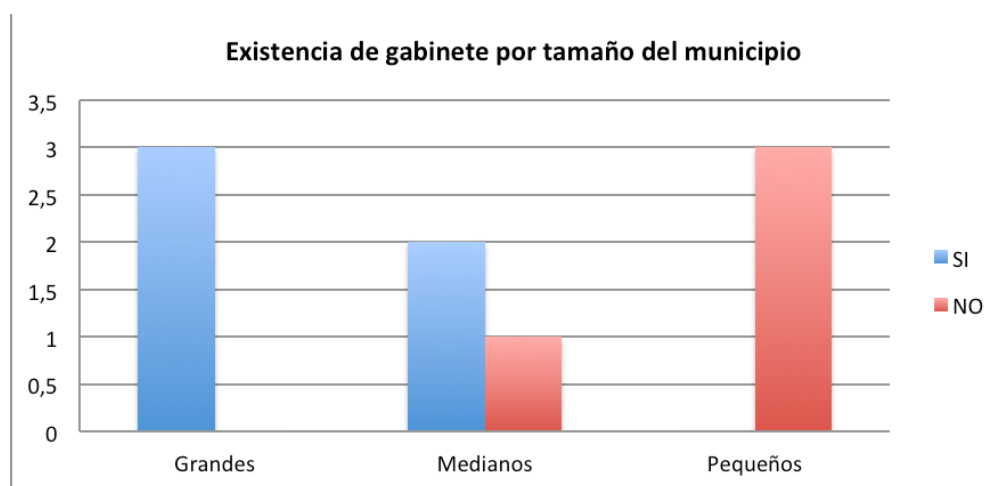
3. Resultados

A continuación, se muestran los principales resultados de la investigación.

Existencia gabinete de comunicación, denominación y organización interna

Encontramos gabinetes de comunicación municipales en 5 de los 9 municipios analizados. Existe una relación directa entre el tamaño del municipio y la existencia de gabinete de comunicación puesto que cuentan con esta área los tres municipios grandes (Gandía, Castellón y Orihuela) y 2 de los municipios medianos (Nules y Altea). En el caso de los municipios pequeños, no existe gabinete de comunicación en ninguno de los casos.

Gráfico 1. Existencia de gabinete por tamaño de municipio



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la denominación de los gabinetes, encontramos que tres de ellos tienen la denominación de gabinetes/áreas o departamentos de comunicación (Castellón, Nules y Altea) y en dos casos se denominan gabinetes de prensa y comunicación (Gandía y Orihuela).

De los cinco municipios que cuentan con gabinete de comunicación solamente uno de ellos, el de Orihuela, está diferenciado por áreas, siendo el resto una única estructura organizativa. En este caso de Orihuela, se diferencian el área de comunicación y el área de prensa.

Otros departamentos desde donde se gestiona la comunicación municipal

En esta pregunta era interesante conocer si la gestión de la comunicación municipal, a pesar de no existir gabinete, se gestiona desde otros departamentos o áreas municipales.

En primer lugar, encontramos dos casos en los que la comunicación se dirige desde una concejalía específica de comunicación a pesar de que no exista un gabinete institucionalizado desde el ayuntamiento. Esta situación se da en los ayuntamientos de San Fulgencio (pequeño) y Massamagrell (mediano). En el caso concreto de Massamagrell la comunicación se gestiona además desde otros departamentos como Alcaldía, el Área de Hacienda, Urbanismo y Participación Ciudadana así como desde las Áreas de Modernización o Cultura. En San Fulgencio, a pesar de ser un municipio pequeño, cuenta con una Concejalía de Prensa, Comunicación, Protocolo, R.S.U. (Casco Urbano), Agricultura y Agua, Parques y Jardines (Casco Urbano) en la que se integran las funciones comunicativas con otros cometidos.

Por otro lado, encontramos los casos Museros y Altura que tienen una organización similar. En ambos casos el gabinete de Alcaldía tiene una función importante en la gestión de la comunicación pero además, ésta se encuentra diseminada en otros departamentos. En Museros también participan en su gestión las Áreas de Promoción del Valenciano, Cultura, Participación y Nuevas Tecnologías, y en el caso de Altura contribuyen a esta labor las Concejalías de Cultura y el Departamento de Informática, en lo que se refiere a aspectos como la web y la gestión de las redes sociales.

Planificación de la comunicación

En relación a la planificación de la comunicación, se ha preguntado a todos los municipios estudiados con independencia de si tienen o no un departamento específico de comunicación puesto que, como hemos podido observar, las funciones comunicativas se realizan desde otros departamentos del ayuntamiento.

Encontramos que solamente dos municipios cuentan con un plan de comunicación por escrito y como documento estratégico. Son los casos de Castellón (municipio grande) en el que el plan está consensuado por todo el equipo de gobierno y Nules (municipio mediano) que también está por escrito y consensuado por los cuatro partidos gobernantes.

En un término medio, encontramos los municipios que manifiestan tener un plan o líneas generales de actuación en materia comunicativa pero no se encuentran por escrito en un documento. Son los casos de Orihuela, San Fulgencio y Altea. Por último, los municipios de Gandía, Altura, Massamagrell y Museros no cuentan con plan de comunicación.

Peso de las relaciones públicas con los medios y evaluación

De manera concreta sobre la gestión de las relaciones con los medios de comunicación, en esta pregunta se quería conocer la importancia que se presta a las mismas en relación al conjunto de técnicas que se llevan a cabo desde el gabinete. La mayoría de los ayuntamientos (7 del total), consideran esta función como parte fundamental del mismo, puesto que más del 50% de las acciones se dirigen a este público canal para llegar a la ciudadanía. En el caso de Altura (municipio pequeño) el porcentaje es menor (entre un 25 y un 50% del peso) y en el caso de Massamagrell (mediano) las acciones representan menos de un 25%.

De manera complementaria, la evaluación de las acciones dirigidas a los medios se realiza en seis de los nueve ayuntamientos analizados aunque de formas distintas. En los casos de San Fulgencio, Altura y Massamagrell no se realiza ningún tipo de evaluación. En el caso concreto de Museros, la evaluación simplemente consiste en la recopilación de publicaciones sobre el municipio lo que podríamos considerar como un estadio intermedio entre la evaluación y la no evaluación. En el resto de casos, manifiestan que se realizan evaluaciones cuantitativas y cualitativas y en caso concreto de Castellón, además diarias.

Tácticas de relaciones públicas

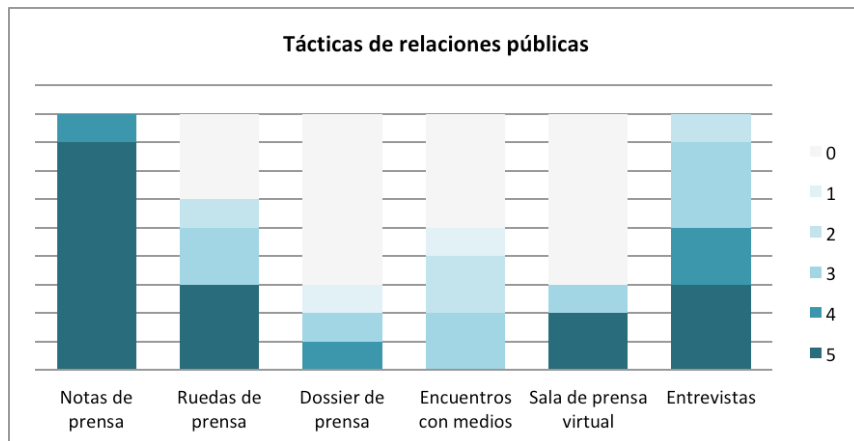
A continuación pasamos a analizar las principales tácticas en las relaciones con los medios en los ayuntamientos analizados. Para cada una de las tácticas se ha realizado una categorización en base a una escala de 0 a 5, siendo el 0 una táctica que no se utiliza y el 5 muy utilizada.

Como se puede observar en el gráfico 2, la nota de prensa es la táctica más utilizada en todos los ayuntamientos. Encontramos que 8 de los ayuntamientos la categorizan con un 5 mientras que solamente uno de ellos (San Fulgencio) la categoriza con un 4.

Las ruedas de prensa y las entrevistas son las dos tácticas que siguen a la nota de prensa en su uso por parte de los ayuntamientos. En ambos casos, para tres ayuntamientos, concretamente los de los municipios más grandes (Gandía, Castellón y Orihuela), tienen la misma importancia que las notas de prensa.

La sala de prensa virtual tiene escasa presencia en los ayuntamientos analizados, siendo una táctica efectiva de relaciones con los medios en tres ayuntamientos solamente. Por último añadir que los encuentros con los medios y el dossier de prensa son las dos tácticas menos utilizadas.

Gráfico 2. Tácticas utilizadas en la relación con los medios de comunicación

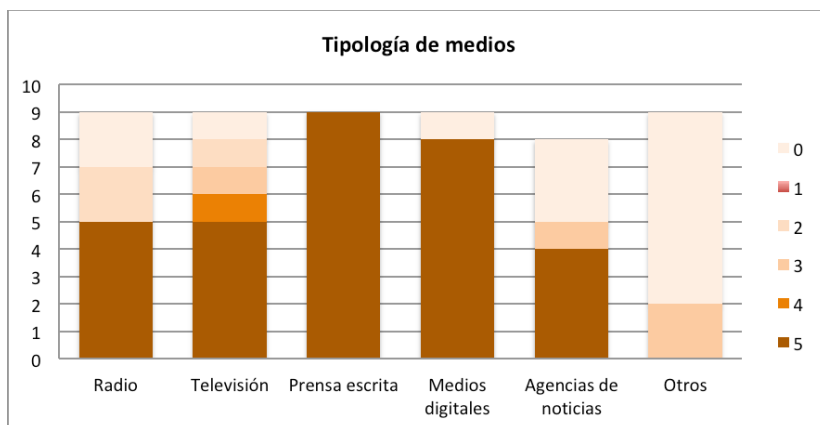


Fuente: Elaboración propia

Tipología de medios a los que se dirigen las acciones de relaciones públicas

En relación a la tipología de medios, a los que se dirigen las informaciones municipales destaca la prensa escrita como medio utilizado por la totalidad de los ayuntamientos. Le siguen los medios digitales utilizados por todos ellos menos por Altura. La radio y televisión son los dos medios que ocupan el tercer lugar en la importancia para los ayuntamientos analizados mientras que las agencias de noticias solamente dirigen sus informaciones 4 ayuntamientos como opción preferente.

Gráfico 3. Tipología de medios



Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de la comunicación

Por último, se quería conocer la frecuencia en la comunicación con los medios por parte de los ayuntamientos estudiados. En este sentido, cabe señalar que cinco de ellos, concretamente los tres grandes (Gandía, Castellón y Orihuela) y dos de los medianos (Nules y Altea) tienen una relación diaria con los medios. Cabe apuntar que estos mismos municipios son los que cuentan con un gabinete de comunicación en la estructura municipal. Los tres municipios pequeños por su parte comunican de manera puntual cuando hay temas municipales de interés para los medios. Por último, nos detenemos en el caso de Massamagrell que es un municipio mediano y que la frecuencia de la comunicación va ligada a la existencia o no de personal (concretamente personal en formación o becarios) para la gestión de las relaciones con los medios lo que vincula la mayor o menor frecuencia en la comunicación a este hecho.

4. Discusión y conclusiones

Como cierre a este estudio, podemos concluir que el área de relaciones con los medios de comunicación, como parte esencial de las relaciones públicas, sigue teniendo un papel determinante en los gabinetes de comunicación municipales estudiados.

En relación al primer objetivo de la investigación, que era conocer el modelo de gabinete de comunicación en la Comunidad Valenciana, podemos concluir la existencia de gabinete de comunicación municipal está directamente relacionada con el tamaño del municipio puesto que, en los casos estudiados, no existe gabinete en los municipios pequeños ni en uno de los medianos. Este hecho indudablemente se relaciona con los recursos de los ayuntamientos siendo mayores en los municipios grandes y más limitados en los pequeños. No obstante, a pesar de la no existencia de gabinetes de comunicación, la función comunicativa municipal es una parte indiscutible en la organización del ayuntamiento y es por ello que se desempeña desde otros departamentos o servicios como por ejemplo los gabinetes de alcaldía, concejalías relacionadas o incluso desde concejalías propias de comunicación, prensa o protocolo. En este sentido, destaca que todos los ayuntamientos pequeños afirman que la comunicación municipal se desarrolla desde el ayuntamiento aunque no exista gabinete. A partir de lo indicado, podemos inferir que existen dos modelos en la gestión de la comunicación municipal. Por un lado, en los ayuntamientos grandes encontramos que existe tanto la función comunicativa como una estructura desde donde gestionarse, el gabinete de comunicación. Por otro lado, en los ayuntamientos pequeños encontramos que a pesar de existir la función comunicativa, no existe un departamento específico encargado de su gestión.

Además, respecto a la denominación del gabinete encontramos como queda manifiesta la tendencia a la evolución del gabinete municipal (Almansa, 2011), pasando del gabinete de prensa al gabinete de comunicación desde donde se gestiona la totalidad de la comunicación municipal desde una perspectiva global. En el caso de nuestra investigación, todos los gabinetes se definen como gabinetes de comunicación y dos de ellos (Gandía y Orihuela) expresamente como gabinetes de prensa y comunicación. El ayuntamiento de Orihuela además es el único que está diferenciado por áreas, siendo el área de prensa una de ellas, lo que denota la importancia que esta función tiene en la comunicación municipal al ser su origen (Cárdenas, 1999; Campillo-Alhama, 2011).

En relación al segundo de los objetivos, en el que se quería profundizar en la planificación

de la comunicación, podemos concluir que es una asignatura pendiente en la gestión de la comunicación municipal puesto que a pesar de que se trabaje en base a líneas estratégicas solamente dos municipios cuentan con un plan de comunicación por escrito, de lo que se puede inferir la falta generalizada de una planificación estratégica de las relaciones públicas. Este hecho puede repercutir en la calidad de las relaciones con los medios de comunicación puesto que, la falta de visión estratégica y actitud proactiva (Puig, 2003) limitan la comunicación a las demandas informativas de los medios en lugar de definir la información de interés para el ayuntamiento.

Llama la atención además que, en los casos en los que existe plan de comunicación, los gobiernos locales están formados por varios partidos políticos y es por ello, que el plan de comunicación no solo está por escrito sino que además está consensuado por los grupos políticos municipales que forman parte del gobierno local, otorgando un papel clave a la gestión de la comunicación como unificadora del mensaje de la corporación y como conformadora de la imagen de la institución (Campillo-Alhama, 2013). Este aspecto que relaciona la existencia de planes de comunicación con la composición política de los gobiernos locales, abre una futura línea de investigación que podría estar centrada en la definición de modelos de relaciones con los medios de comunicación a través del análisis del discurso de la comunicación local. A partir de nuestro estudio, se infiere que un modelo más táctico y cortoplacista de las relaciones públicas está relacionado con gobiernos formados por un solo partido político mientras que modelos estratégicos y con visión de largo plazo se encuentran en gobiernos multi-partido, pudiendo ello influir en la diferenciación de la comunicación institucional frente a la comunicación política.

Respecto al tercero de los objetivos, la mayoría de los municipios consideran que las acciones con los medios de comunicación tienen una elevada importancia en relación al total de las acciones que se llevan a cabo desde el gabinete. Así lo afirman 7 de los 9 municipios analizados cuando señalan que el peso que tienen estas acciones son más del 50% del total, apuntando su importancia dentro de la comunicación externa de este tipo de organizaciones públicas (Almansa, 2011; Xifra, 2011).

Por último, y vinculado al cuarto objetivo de la investigación orientado a conocer la gestión de las relaciones con los medios, concluimos que las tácticas de relaciones públicas en la gestión de las relaciones con los medios, las escritas (Wilcox, 2003) son las más utilizadas, siendo la nota de prensa una de las principales (Rojas, 2005). En este sentido, es remarcable que los municipios estudiados, a pesar de no contar algunos con gabinetes de comunicación, utilizan tácticas especializadas pero que se desarrollan desde otros departamentos municipales y por profesionales que no forman parte de la disciplina comunicativa. Estas acciones se dirigen principalmente a la prensa escrita, aunque curiosamente los medios digitales todavía no ocupan el primer puesto. En esta línea, podemos apuntar que, a pesar de la importancia del sitio web municipal en la comunicación local (Camacho, 2016; La Porte y Gutiérrez, 2013), la sala de prensa virtual sigue siendo un recurso poco utilizado como espacio de comunicación con uno de los públicos prioritarios como son los medios de comunicación.

De manera general, podemos apuntar que los medios digitales se han convertido en un público priorizado en la gestión de las relaciones con los medios conviviendo con los medios

tradicionales en su objetivo de ser público canal para llegar a la ciudadanía. En este sentido, resulta imprescindible que exista una planificación estratégica de la comunicación municipal de manera que queden integradas la comunicación *online* y *offline* (Campillo-Alhama y Martínez-Sala, 2017).

En relación a las hipótesis de las que partía la investigación, podemos concluir que la primera hipótesis en la que presuponíamos la evolución del gabinete de comunicación municipal ha quedado confirmada en los municipios grandes pero no así en los pequeños, puesto que no cuentan con departamentos de comunicación. No obstante, y en relación a la segunda hipótesis, tanto en los municipios grandes como pequeños, los medios de comunicación son considerados como un público canal clave para llegar a la ciudadanía. Destacamos en este sentido, cómo por ejemplo en los municipios pequeños, y pesar de la no existencia de estructuras de gestión de la comunicación, se llevan a cabo acciones con los medios.

Por último, podemos hacer una reflexión en torno a la relación existente entre los tamaños de los municipios y la existencia de gabinete. Tal y como hemos señalado, a pesar de que en los municipios pequeños no existe gabinete pero se llevan a cabo labores de comunicación pública y se utilizan herramientas propias, los gabinetes de comunicación profesionalizados desarrollan una comunicación más estratégica (existencia de planes de comunicación) al planificar las relaciones con los medios que no se limitan a casos puntuales sino a una relación diaria y permanente con éstos con el fin último de ser fuentes estables y fiables de la comunicación municipal para los medios (Campillo-Alhama, 2011).

Del análisis realizado, concluimos finalmente la existencia de una dualidad en el ejercicio de la función de las relaciones públicas en los ayuntamientos de la Comunidad Valenciana objeto de estudio. En este sentido, las relaciones públicas son entendidas y aplicadas como una función estratégica en los municipios de mayor tamaño pero siguen teniendo un enfoque táctico en los municipios pequeños, no observando en éstos una evolución.

5. Referencias

- [1] Almansa Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- [2] Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- [3] Bernal Triviño, A.I. (2010). Influencia de las redes sociales en los medios de comunicación. En M.A. Cabrera González (Coord.), *Evolución tecnológica y cibermedios* (112-128). Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- [4] Camacho Markina, I. (2016). No hay transparencia sin comunicación: hacia un sitio municipal que comunique. En L. M. Romero Rodríguez y R. Mancinas-Chávez (Coord.), *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional* (139-164). Sevilla: Egregius.
- [5] Campillo-Alhama, C. (2011). La Dirección de Comunicación Municipal: estructuras, procesos y entidades declarantes. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol I, Nº2, 41-60. Recuperado 15 de febrero de 2018 <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrpp/article/view/40/35>
- [6] Campillo-Alhama, C. (2013). Gestión de la información y su evaluación en los gabinetes de comunicación municipal. *El Profesional de la Información*, 22, 6, 515-521.

- [7] Campillo-Alhama, C. y Martínez-Sala, A.M. (2017). Comunicación integrada 2.0 en la administración municipal. *El Profesional de la Información*, 6, 3, 507-515.
- [8] Canel, M.J. y Luoma-aho, V. (2017). ¿Qué aportan los bienes intangibles a la administración pública?. En Canel, M.J., Piqueiras, P. y Ortega, G. (Eds.), *La comunicación de la Administración Pública: conceptos y casos prácticos de bienes intangibles* (29-50). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- [9] Cárdenas Rica, M.L. (1999, marzo). Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 15. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <https://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999c/117luisa.htm>
- [10] Castells, M. (2000). *Internet y la sociedad en red*. Conferencia de presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la información y el conocimiento impartida en la Universitat Oberta de Catalunya el 7 de octubre de 2000. Recuperado el 20 de febrero de 2018 <http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain9.html>.
- [11] Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- [12] Cutlip, S.M. y Center, A.H. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- [13] Fundación Telefónica (2017). *Sociedad Digital en España 2017*. Barcelona: Ariel. Recuperado el 28 de febrero de 2018 de https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/
- [14] Gaitán J.A. y Piñuel, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- [15] La Porte Fernández-Alfaro, M.T y Gutiérrez-García, E. (2013). Introducción. Misión de las instituciones en un ámbito democrático. En E. Gutiérrez-García y M.T. La Porte Fernández-Alfaro (Eds.), *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones* (9-28). Barcelona: Editorial UOC.
- [16] Llopis, M. (2014). Planificación de una campaña de relaciones públicas y comunicación periodística. En Ullod, A. (Coord.) *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación* (89-107). Valencia: Tirant Humanidades.
- [17] López-Aranguren, E. (2010). El análisis de contenido tradicional. En García Ferrando, M., Ibáñez, J., Alvira, F. (Coord.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (554-574). Madrid: Alianza Editorial.
- [18] Luhmann, N. (1978). *Stato di diritto e sistema sociales*. Nápoles: Guida.
- [19] Martín, F. (2003). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- [20] McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- [21] McCombs, M.E. y Shaw, D.L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.
- [22] Méndez Nieto, A., León Gross, T. y Paniagua Ronao, F.J. (2018). El peso de la influencia de los gobiernos en las informaciones de la prensa de calidad. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24 (1) 233-250. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/59947/4564456546995>
- [23] Pérez-Tornero, J.M., Giraldo-Luque, S., Tejedor-Calvo, S. y Portalés-Oliva, M. (2018). Propuesta de indicadores para evaluar las competencias de alfabetización mediática en las administraciones públicas. *El profesional de la información*, vol. 27, 3, 521-536. Recuperado el 20 de junio de 2018 de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2018/may/06.pdf>

- [24] Peytibi, X. (2016). Nuevas tendencias en comunicación institucional local. *Más Poder Local*, 28, 32-36. Recuperado el 10 de febrero de 2018 de <http://www.maspoderlocal.es/files/articulos/268-F5790bd6f2681469103471-articulo-1.pdf>
- [25] Puig, T. (2003). *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- [26] Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- [27] Rojas Orduña, O.I. (2005). *Relaciones Públicas: La Eficacia de la Influencia*. Madrid: Esic Editorial.
- [28] Salkind, N.J. (1999). *Métodos de Investigación*. México D.F.: Prentice Hall.
- [29] Seitel, F.P. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.
- [30] Túniz-López, M., Costa-Sánchez, C. y Mínguez González, M.I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24 (1) 921-940. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/59987/4564456547035>
- [31] Valles Martínez, M.S. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones sociológicas.
- [32] Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- [33] Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Prado.
- [34] Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2003). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- [35] Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos.

Notas:

- (1) Recuperado de <http://www.argos.gva.es/es/municipal/municipios-de-la-comunitat-valenciana/>
- (2) Datos del Padrón a 01-01-2016

CURRICULUM VITAE

Teresa Bruno Carlos

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad CEU Cardenal Herrera. Máster en Dirección de Comunicación y Nuevas Tecnologías y Máster en Marketing Político y Comunicación Institucional. Experiencia profesional de 9 años como Ejecutiva de cuentas en Avant Comunicación. Docente en el Máster Europeo MARPE de Relaciones Públicas, Título de Experto en Organización y Producción de Eventos y en el Máster de Marketing Político y Comunicación Institucional. En la actualidad FPI de la Universidad CEU Cardenal Herrera y miembro del Observatorio de Gobernanza, Transparencia y RSC. Ámbito de investigación: comunicación pública, gabinetes de comunicación municipales, transparencia y participación ciudadana.

María Pilar Paricio Esteban

Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Es Profesora Titular de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad CEU Cardenal Herrera donde es co-directora del Observatorio de la Gobernanza, Transparencia y RSC. Ha publicado libros y artículos sobre comunicación institucional y relaciones públicas en el ámbito de la salud, la comunicación municipal y del tercer sector. Dirige el Grupo de Investigación, Comunicación, Análisis de Campañas y del tratamiento informativo en Prensa y pertenece al Grupo, Democracia Deliberativa, Comunicación y Ciudadanía.

Estrategias de las empresas de campos de golf en Twitter. Su influencia sobre la interactividad de los públicos

Strategies of golf course companies on Twitter. Its influence on the interactivity of the public

AUTORES:

María Cruz López de Ayala

<http://orcid.org/0000-0002-6989-866X>

Universidad Rey Juan Carlos. Profesor Titular. Departamento de Comunicación y Sociología

Beatriz Catalina

<http://orcid.org/0000-0003-0464-3225>

Universidad Rey Juan Carlos. Profesor visitante. Departamento de Comunicación y Sociología

José Gabriel Fernández

<http://orcid.org/0000-0001-6860-2989>

Universidad Rey Juan Carlos. Profesor titular. Departamento de Comunicación y Sociología

Resumen

Diversas investigaciones han constatado la relación entre la interactividad en redes sociales y la actitud de los usuarios hacia las empresas, generando interés por conocer qué herramientas y tácticas pueden fomentar la actividad de los seguidores en los medios sociales. Mediante un seguimiento y análisis de contenido de los perfiles activos en Twitter de los clubs con campos de golf en la Comunidad de Madrid a lo largo de 2016, se analiza la influencia de las temáticas de los tweets publicados, la inclusión de recursos audiovisuales y de mensajes retuiteados sobre el grado de difusión, selección como favoritos y la inclusión de comentarios por parte de los seguidores. Entre las principales conclusiones destaca la efectividad de los mensajes educativos, de estilo de vida, saludos y concursos, preguntas y sorteos, muchos de ellos retuiteados, para favorecer la interactividad; por el contrario, se observa un impacto positivo limitado del uso de recursos multimedia sobre la respuesta de los usuarios. En defi-

Abstract

Several studies have confirmed the relationship between interactivity in social networks and the attitude of users towards companies, raising interest to know the effectiveness of tools and tactics to promote the participation of their audiences. Through monitoring and a content analysis of the active profiles that golf clubs of the Community of Madrid have on Twitter during 2016, the effects of the topics of the tweets published in these accounts, the inclusion of audio-visual resources and retweeted messages on the diffusion, selection as favourites and the inclusion of comments are examined. Key findings include the effectiveness of educational messages, lifestyle, greetings and contests, questions and raffles, many of them retweeted, in order to promote interactivity; on the contrary, there is a limited positive impact of the use of multimedia resources on the response of users. In short, the inclusion of competitions, questions or raffles is valued as a convenient formula to get audience participation, but an adequate

nitiva, la inclusión de concursos, preguntas o sorteos se valora como una fórmula conveniente para conseguir la participación de la audiencia, pero se precisa una selección adecuada de los mismos. Asimismo, se recomienda compartir contenidos de otros perfiles y saludos, e incluir videos.

Palabras clave: clubs de golf; comunicación corporativa; efectividad; interactividad; redes sociales.

selection of them is needed. It is also recommended to share content from other profiles and greetings, and include videos.

Keywords: golf course; Corporate communication; effectiveness; interactivity; social networks

1. Introducción

Desde ámbitos académicos y profesionales, se ha destacado el papel que los medios sociales interactivos pueden cumplir en la construcción de relaciones entre las organizaciones y sus públicos estratégicos (Cornelissen, 2008), favoreciendo el diálogo y mejorando el compromiso entre ambos (Bowen, 2013; Grunig, 2011; Kang, 2014; Vernuccio, 2014; Watkins, 2017). En coherencia con esta idea, los expertos coinciden en afirmar que los medios sociales están revolucionado las prácticas comunicativas de las organizaciones con sus públicos estratégicos (Sung y Kim, 2014; Wright y Hinson, 2015).

En la misma línea, los resultados del estudio *Latinoamerican Communication Monitor* (Moreno, Molleda, Athaydes y Suárez, 2017) ponen de manifiesto que el 83% de los profesionales de la comunicación consideran a las redes sociales como el canal más importante para la gestión de la comunicación, y a la revolución digital y la web social como el principal reto al que debe hacer frente la disciplina, preocupación que ha ido escalando puntos en los últimos diez años.

El interés por las potencialidades de los medios para mejorar el compromiso de los públicos con las empresas ha generado un creciente cuerpo de investigación que analiza la presencia y el uso de medios sociales entre las compañías más activas o reputadas y en distintos sectores. Estos estudios constatan la relación entre la interactividad en las cuentas y la actitud y compromiso de los seguidores con las empresas titulares de las cuentas. Sin embargo, existe una carencia de trabajos científicos que analicen la efectividad de distintas herramientas y tácticas para fomentar la interactividad de los públicos como base para mejorar la imagen y la lealtad hacia las organizaciones.

El objetivo de este artículo es conocer la efectividad de las medidas que los clubs con campos de golf están implementando en su gestión en Twitter para fomentar la comunicación bidireccional con sus públicos, y se examina la respuesta que el tipo de mensaje genera entre los usuarios. Asimismo, se analiza el grado de interactividad alcanzado por la inclusión de recursos audiovisuales o el uso de retuits en la gestión de esta plataforma.

1.1. Prácticas en redes sociales y participación de los públicos

Los medios sociales interactivos han ido adquiriendo una importancia creciente en la percepción que los públicos se forman de una empresa (Dijkmans, Kerkhof, Buyukcan-Tetik y Beukeboom, 2015). Un aspecto esencial de la gestión en redes sociales que se relaciona con

la actitud de los públicos hacia la organización es su interactividad y compromiso de participar activamente en estos espacios (Kim, Sung y Kang, 2014; Li y Li, 2014; Men y Tsai, 2015 y 2013). Recientemente, desde Interactive Advertising Bureau (IAB, 2017) también se ha subrayado que existe una relación entre las marcas que logran una mayor comunidad y las interacciones que obtienen.

A pesar de las expectativas creadas, el principal motivo de los usuarios para seguir a las marcas en redes sociales no es interactuar con ellas: del 83% de los internautas que dicen seguir a las empresas en las redes sociales, solo un 6% lo hizo por esta razón. Por el contrario, los motivos principales que manifiestan los usuarios españoles para empezar a seguir a las marcas en redes sociales son: para mantenerse informado (47%) y conocer sus productos/servicios (36%). El 35% comienzan a seguir a las marcas porque es la que les gusta, en tanto que el 36% lo hacen para participar en un concurso (27%) u obtener descuentos de la marca (24%). Por otra parte, la razón más mencionada para continuar siendo fan de las marcas en redes sociales es que publiquen contenidos interesantes (42%), actuales (39%) y promociones (34%). Sin embargo, se destaca la caída en la fidelización por ofertas (IAB, 2016b).

Numerosos expertos han aportado diferentes propuestas, basadas en el diálogo y la participación activa de los usuarios, para que las organizaciones puedan extraer el máximo provecho de su presencia en redes sociales. Entre otros aspectos, se apunta a un uso de los medios sociales que sea mutuamente beneficioso tanto para la entidad como para su público (Voss y Kumar, 2013), y la publicación de contenido interesante y relevante para estos últimos (Edman, 2010; Hallahan, 2006).

Sung y Kim (2014) trabajan sobre la hipótesis de una mayor efectividad de los mensajes no promocionales sobre los que sí lo son con el objetivo de mejorar la evaluación positiva de la empresa. Entienden por mensajes promocionales aquellos que, con fines comerciales, se relacionan con la experiencia de una empresa en sus productos y servicios. Los mensajes no promocionales se enfocan en crear amistades con los usuarios a través de conversaciones casuales, e incluyen consejos útiles sobre la vida, temas de actualidad o saludos estacionales o diarios. Aunque los autores no encuentran esa relación, sugieren que una estrategia no-promocional y de alta interactividad puede ser útil en la búsqueda de nuevos públicos potenciales inactivos en la relación con las compañías en medios sociales.

Por el contrario, algunos estudios muestran que, precisamente, esta actividad de marketing promocional excesiva de algunas compañías es la principal razón por la cual las personas dejan de seguirlas en Facebook (McCorkindale, 2010). Y Ruiz-Iniesta (2012) encuentra que los temas corporativos generan más quejas y reproches por parte de los usuarios. Mientras que Etter (2013) explica que los bajos niveles de interacción alcanzados por los mensajes de responsabilidad social corporativa se deben a su carácter reactivo y la carencia de especialización.

Apoyándose en datos cuantitativos y cualitativos, Sisson (2017) ofrece, entre otras, las siguientes recomendaciones orientadas a crear estrategias basadas en el diálogo y la escucha entre las partes: requerir comentarios de forma habitual; facilitar el diálogo para recoger opiniones valiosas, e implementar sugerencias regularmente. Y Men y Tsai (2012) concretan que las organizaciones pueden crear contenido de medios sociales que sea entretenido y útil con

elementos multimedia, encuestas interactivas y juegos para aumentar el compromiso con los públicos. Otros autores que inciden en este aspecto son Herrera y Requejo (2012), quienes recuerdan que, según los especialistas en la materia, la interacción con la audiencia se puede favorecer haciendo retuits, realizando encuestas, difundiendo eventos en vivo o presentando pruebas cuando informan.

En el ámbito de la administración pública, Farranha y Dos Santos (2015), recomiendan la inclusión en los tweets de frases cortas y claras que lleguen a todos los perfiles y que se completen con recursos que llamen la atención, como fotografías, gráficos o *hashtags* para fomentar la participación. Otros autores que insisten en la incorporación de funciones multimedia para aumentar la frecuencia de “likes”, comentarios y difusión son Gao (2016) y Kim, Kim y Sung (2011). Asimismo, Aced y Lalueza (2016) sugieren incluir más enlaces y vídeos para fomentar los “me gusta” e incrementar los contenidos que generan más actividad en los seguidores, como la información sobre la empresa y sus productos y servicios. Por último, IAB (2016a) también recomienda, además de utilizar *influencers* y *celebrities* adaptados a los valores de marca para incrementar la amplificación y la interacción con los usuarios, incluir formatos audiovisuales, contenido sencillo, emocional y cercano que transmita un estilo de vida además de aprovechar hitos y tendencias de actualidad.

1.2. Twitter y el golf en la Comunidad de Madrid

Según confirma el Libro Blanco de la Federación de Golf de Madrid (2013), el golf es el deporte con mayor número de federados en la Comunidad de Madrid. También es esta el área territorial autonómica con más aficionados a esta práctica en España y cuenta con 37 clubes, ya sea de 18 o de 9 hoyos (Federación de Golf de Madrid, 2017).

Aunque la industria del golf adquiere una gran importancia económica capaz de generar 2.000 millones de euros al año en España (Aymerich y Anabitarte, 2016), el sector lucha constantemente contra prejuicios acerca de la naturaleza de esta afición, que se engloba en un ámbito privado, de alto nivel adquisitivo y de una edad avanzada (Libro Blanco Federación de Golf de Madrid, 2013). No cabe duda de que, dado el perfil de los usuarios de las redes sociales (INE, 2017), estas ofrecen al sector una oportunidad para darse a conocer y divulgar este deporte entre aficionados más jóvenes. En relación a este punto se observa que, en 2017, el 67,6% de los usuarios de Internet en los últimos tres meses participaron en redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube; sin embargo, son los jóvenes de 16 a 24 años los que alcanzan índices de participación más elevados (90%) (INE, 2017).

Aunque recientemente Twitter ha duplicado el número de caracteres permitido, hasta entonces el límite se establecía en 140 caracteres, siguiendo a Boyd Golder y Lotan (2010), la limitación de espacio de Twitter facilita la comunicación rápida y efectiva, así como el debate e intercambio de información, pero también requiere una comunicación regular con contenidos relevantes y específicos. Según diversos autores, Twitter se caracteriza por ser una red orientada a la atención al cliente que facilita la creación de relaciones individuales entre la empresa y el usuario (Meso-Ayerdi, Mendiguren-Galdospin y Pérez-Dasilva, 2015; Pérez-Dasilva *et al.*, 2013). Según IAB (2017), son este tipo de plataformas las que obtienen más publicaciones. Sin embargo, también requieren un mayor esfuerzo por parte de la compañía, que está obligada a responder los mensajes con relativa celeridad.

En consecuencia, el propósito de este trabajo es analizar cómo las empresas de campos de golf de la Comunidad de Madrid usan el servicio de Twitter para la comunicación con sus públicos, examinando el grado de efectividad de las prácticas relativas a los contenidos y aquellas orientadas a fomentar la interactividad.

2. Metodología

Con el objetivo de identificar las cuentas que los clubs con campos de golf mantienen activas en Twitter, se realizó un primer seguimiento en esta red social de los 37 clubs identificados por la Federación de Golf. De las 20 cuentas identificadas en Twitter, una de ellas fue desechada debido a que corresponde a un club con otros deportes sobre los que versaban la mayoría de los tuits. De estos, se seleccionaron aquellas cuentas que rondaban los 100 tuits o más a diecisiete de febrero del 2017 y desde que se creó el perfil. No obstante, también se incluyó una cuenta que solo contaba con noventa tuits, pero que su reciente creación muestra una gestión activa.

De los nueve perfiles incluidos en el análisis, dos corresponden a empresas de naturaleza pública (ostentan esta titularidad y no limitan el acceso, previo pago), dos tienen titularidad privada (su propiedad corresponde a los socios y su uso es privativo de estos) y cinco tienen un carácter comercial (es un club privado pero se permite jugar a otros jugadores no socios previo pago).

En una segunda fase, se aplicó un análisis de contenido a las cuentas corporativas que los clubs de golf de la Comunidad de Madrid mantienen activas en la red de Twitter. El análisis se extendió temporalmente a lo largo del año 2016: desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre. Los contenidos han sido analizados con SPSS v.22.

Tabla 1.- Número de tuits, retuits, mensajes retuiteados y “me gusta” registrados entre 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016 en las cuentas activas de Twitter de los clubs de golf de la Comunidad de Madrid

Cuenta	Tuits	Retuits	Retuiteado	Me gusta	Foto	Vídeo
@Encíngolf	303	154	250	255	204	8
@elroblealgolf	132	54	93	92	106	1
@golfoliva	45	8	15	27	41	2
@ctg-golf-madrid	72	2	43	13	17	0
@cngolfmadrid	287	70	169	213	226	6
@golfjardinaran	175	26	76	83	43	2
@retamaresgolf	100	64	86	76	65	6
@rcglaherreria	95	59	87	87	69	5
@la penuela	401	278	344	358	315	45

Fuente. Elaboración propia

2.1. Variables examinadas

1. Número de tuits.
2. Retuits: mensajes que se remiten de otras cuentas para difundirlos entre sus propios seguidores.

3. Multimedia: inclusión de fotos y/o videos.
4. Temática de los tuits publicados, no excluyentes, cuyo sistema de categorización fue:
 - Autopromoción: Información de productos y servicios ofrecidos, cursos, campeonatos o productos de las tiendas.
 - Información sobre eventos propios: horarios de salida, clasificaciones, resultados,...
 - Logros de sus usuarios, profesionales del centro: (ejemplo: no hace mucho entrenaba aquí, hoy es un grande de..., enhorabuena).
 - Patrocinios del campo, Acción social y Responsabilidad social corporativa.
 - Información sobre acontecimientos y noticias del mundo del golf no vinculados a la empresa: campeonatos, torneos, premios, rankings, eventos especiales, personalidades vinculadas al golf.
 - Educativo: consejos, recomendaciones, demostraciones, nuevos materiales, tutoriales...
 - Estilo de vida: actividades de ocio relacionadas no vinculadas a la actividad de la empresa: noticias sobre salud, gastronomía, otros deportes, viajes....
 - Saludos estacionales o diarios.
 - Preguntas, concursos, sorteos, que facilitan la interacción.
 - Enlaces patrocinados.
5. Me gusta, antes llamado Favorito. Permite guardar tuits en un apartado de nuestra propia cuenta para volver a leerlos cuando uno quiera.
6. Retuiteado: mensajes que los seguidores de las cuentas postean para compartir con sus propios seguidores, contribuyendo a difundir los mensajes de las cuentas analizadas.
7. Nº de Comentarios seguidores, categorizados según:
 - Petición de información/pregunta.
 - Mensajes positivos en relación a la marca, apoyo emocional y autoexpresión: incluye risas o emoticonos.
 - Mensajes neutros que aportan información adicional.
 - Mensajes negativos: Quejas y críticas respecto a la empresa.
 - Comentarios no relacionados con la marca.

Para garantizar la fiabilidad de la medición, los dos investigadores que codificaron los contenidos de los perfiles aplicaron el esquema de las categorías propuestas a una muestra temporal de las unidades de análisis determinada al azar. En este primer test, se identificaron las áreas de confusión y se aclararon las dudas surgidas respecto a la asignación de las unidades de registro a las diversas categorías, fijando el marco de la codificación final.

3. Resultados

3.1. Interactividad en la cuentas según la temática de los mensajes

En este apartado se analiza la difusión de los tuits de los clubs de golf en otras cuentas (retuiteado), la selección de "me gusta" y las respuestas de los usuarios en relación al ámbito temático de los tuits publicados. Los datos examinados incluyen: el total de mensajes retuiteados, la proporción de tuits publicados que son retuiteados al menos en una ocasión, la media de retuits obtenidos por cada mensaje publicado, el número máximo de retuits conseguido por un tuit y la desviación típica o dispersión en el número de ocasiones que un mensaje ha sido retuiteado y, por tanto, difundido en otras cuentas.

En primer lugar, señalar que el 72,2% de los 1610 mensajes publicados han sido retuiteados en alguna ocasión por los seguidores, y el 75% ha conseguido uno o más "me gusta". La totalidad de los tuits que aportan consejos, recomendaciones, demostraciones, nuevos materiales o tutoriales, y que hemos etiquetado como educativos, han conseguido ser difundidos o valorados como favoritos y, además, son los que han conseguido hacerlo en mayor número de ocasiones: cada tuit educativo ha sido difundido 34,2 veces y ha sido marcado con "me gusta" en 17,3 ocasiones como media (tablas 1 y 2). Sin embargo, su volumen total es bastante limitado y la variabilidad en su difusión y la selección de "me gusta" conseguidos es muy amplia.

Tabla 2.- Totales, porcentaje respecto al total de tuits emitidos, media, máximo y desviación típica de mensajes retuiteados por otros usuarios distribuidos por temáticas

Temáticas	Totales	%	Media	Máximo	SD
Autopromoción	419	69,37	1,8	19	2,3
Información eventos propios	274	59,69	1,8	28	2,8
Logros propios usuarios/profesionales	59	84,29	2,9	34	4,3
Patrocinios, acción social y RSC	7	77,78	1,4	5	1,5
Noticias golf	129	81,13	5,5	240	19,4
Educativo	6	100,00	34,2	159	62,6
Estilo de vida	40	93,02	4,7	17	3,2
Saludos	217	88,57	4,7	18	3,7
Preguntas, concursos, sorteos,...	2	66,67	8,7	24	13,3
Enlaces patrocinados	10	83,33	3,3	11	3,5

Fuente. Elaboración propia

Con un mayor número de publicaciones, el 93% de los mensajes de estilo de vida referentes a actividades de ocio no vinculadas con la empresa han sido retuiteados, y el 97,7% se han valorado con un "me gusta". Sin embargo, obtienen una media de difusión y "me gusta" mucho menor que preguntas-concursos-sorteos y noticias de golf.

Los saludos, que en buena medida son retuits de mensajes de otras cuentas por parte de los gestores de los perfiles analizados, también se posicionan en un buen lugar, superando en la media de "me gusta" obtenidos por cada tuit a las publicaciones de estilo de vida. Por el contrario, patrocinios, acción social y RSC, la información sobre eventos propios y autopromoción se sitúan en los últimos lugares en cuanto a la media de difusión y señalados como favoritos por los usuarios.

Tabla 3.- Totales, porcentaje respecto al total de tuits emitidos, media, máximo y desviación típica de “me gusta” distribuidos por temáticas

Temáticas	Totales	%	Media	Máximo	SD
Autopromoción	431	71,36	2,4	32	3,2
Información eventos propios	282	61,44	2,5	37	4,1
Logros propios usuarios/profesionales	63	90,00	6	180	21,4
Patrocinios, acción social y RSC	8	88,89	1,6	4	1,2
Noticias golf	127	79,87	8,4	544	44
Educativo	6	100,00	17,3	63	23,6
Estilo de vida	42	97,67	8,3	28	5,1
Saludos	231	94,29	9,4	39	6,7
Preguntas, concursos, sorteos,...	2	66,67	10,7	30	16,8
Enlaces patrocinados	12	100,00	4,9	16	4,6

Fuente. Elaboración propia

De los 1610 tuits publicados en las cuentas de los clubs con campos de golf, solo 175 han recibido comentarios de los seguidores: un 11%. De nuevo son los mensajes educativos y las preguntas-concursos-sorteos los que en mayor porcentaje obtienen respuestas de los usuarios, con una media por tuit más elevada. Estos datos contrastan con las publicaciones de patrocinios, acción social y RSC que no han obtenido ningún comentario, aunque es necesario precisar que esta constituye la temática menos mencionada en los tuits. No ocurriría así con los mensajes de autopromoción que, siendo los mensajes más comúnmente publicados, apenas un 5% obtienen comentarios entre los seguidores.

Tabla 4.- Totales, porcentajes respecto al total de tuits emitidos, media, máximo y desviación típica de comentarios de los seguidores distribuidos por temáticas

Temáticas	Totales	%	Media	Máx	SD
Autopromoción	30	4,97	0,08	4	0,42
Información eventos propios	53	11,55	0,28	16	1,24
Logros propios usuarios/profesionales	7	10,00	0,13	2	0,41
Patrocinios, acción social y RSC	0	0,00	0	0	0
Noticias golf	26	16,35	0,64	11	2,05
Educativo	2	33,33	1,17	4	1,83
Estilo de vida	8	18,60	0,21	2	0,52
Saludos	48	19,59	0,28	9	0,79
Preguntas, concursos, sorteos,...	1	33,33	1	3	1,73
Enlaces patrocinados	0	0,00	0	0	0

Fuente. Elaboración propia

De los 383 comentarios realizados por los usuarios, la mayoría son peticiones de información en relación a información sobre: eventos propios -129 solicitudes de información referentes a 87 mensajes publicados de esta temática-; y noticias sobre el golf -102 sobre 75. Aunque hay que destacar que dos de seis tuits sobre contenidos educativos han generado más peticiones de información.

También son frecuentes los mensajes positivos en respuesta a saludos. Cabe resaltar que, a pesar de las críticas a las redes sociales como espacios canalizadores de quejas y comentarios negativos, estos resultan testimoniales en el caso de los perfiles en Twitter de los clubs de golf.

Tabla 5.- Tipo de comentarios de los seguidores según temática. En totales.

Temáticas	Petición de información	Queja/ sugerencia	Aporta información	Mensaje positivo	Mensaje neutro	Quejas/ críticas	Comentarios ajenos a la empresa
Autopromoción	24	0	2	19	4	3	1
Información eventos propios	87	2	1	23	11	0	5
Logros usuarios/ profesionales	0	0	0	9	0	0	0
Patrocinios, acción social y RSC	0	0	0	0	0	0	0
Noticias golf	75	1	1	19	5	0	1
Educativo	2	3	1	0	1	1	0
Estilo de vida	2	0	0	8	0	0	0
Saludos	1	0	0	64	2	0	1
Preguntas, concursos, sorteos,...	0	0	1	0	0	3	0
Enlaces patrocinados	0	0	0	0	0	0	0
Totales	191	6	6	142	23	7	8

Fuente. Elaboración propia

3.2. Interactividad de las cuentas en relación con el uso de recursos multimedia y retuits

A continuación se examina la difusión de los tuits de los clubs de golf en otras cuentas, la selección de "me gusta" y las respuestas de los usuarios a los mensajes publicados en relación a la inclusión recursos audiovisuales o si estos han sido retuiteados desde otras cuentas.

En cuanto al uso de recursos multimedia, se observa que la incorporación de fotos aumenta la probabilidad de ser retuiteado o de ser marcado como "me gusta". No sucede así con la probabilidad de recibir comentarios por parte de los seguidores, que apenas se modifica.

Por otra parte, la incorporación de videos a los tuits incrementa sus opciones de ser difundido, obtener "me gusta" o ser comentado, aún en mayor medida que las fotos. No obstante, este es un recurso escasamente utilizado: únicamente se han contabilizado 75 tuits con videos frente a 1086 que contienen fotos, o lo que es lo mismo, el 67,5% de los tuits incorporan fotos en tanto que solo el 4,7% hace lo propio con los videos.

Tabla 5.- Difusión, "me gusta" y comentarios de los mensajes obtenidos como media por cada tuit según sus características

	Difusión (Media)	"Me gusta" (Media)	Comentarios (Media)
Mensaje no retuiteado	1,1	1,8	0,12
Mensaje retuiteado	5,1	7,9	0,37
No contiene foto	2,1	3	0,23
Con foto	3,2	5,2	0,24
No contiene video	2,7	4,1	0,22
Con video	6,3	13	0,47

Fuente. Elaboración propia

Para finalizar, la probabilidad de obtener "likes", ser difundido o comentado por los seguidores es muy superior entre los mensajes retuiteados desde otras cuentas, con porcentajes más elevados que los recursos multimedia ya analizados. En este caso, el recurso al retuit es bastante común, con 44,4% de todos los mensajes publicados por los gestores de cuentas que provienen de otras cuentas (715 retuits de 1610 tuits).

4. Discusión

Este trabajo investiga la eficacia de la gestión que los clubs con campos de golf de la Comunidad de Madrid han seguido en sus cuentas de Twitter a lo largo del año 2016, considerando la respuesta obtenida por parte de los seguidores. En base a los resultados de estudios anteriores que vinculan la actitud hacia las compañías con el grado de interactividad en redes sociales, se analiza la difusión de los tuits de clubs de golf en otras cuentas, la selección de "me gusta" y las respuestas de los usuarios a los mensajes publicados en relación a la temática tratada, la inclusión o no de recursos audiovisuales y contenidos retuiteados de otras cuentas.

La primera conclusión del estudio es que los mensajes que incorporan contenidos educativos, como consejos, recomendaciones, demostraciones, nuevos materiales o tutoriales, obtienen una respuesta muy positiva por parte de los seguidores de las cuentas en Twitter de las empresas de campos de golf. Asimismo, las publicaciones de estilo de vida que hacen referencia a otras actividades de ocio complementarias del golf, como noticias sobre salud, gastronomía, otros deportes o viajes, destacan por obtener unos buenos índices de interactividad. Muy similares son los resultados de los tuits de saludos, que alcanzan un porcentaje elevado de comentarios positivos de los seguidores, al igual que noticias de golf.

Los resultados anteriores son coherentes con las expectativas de Sung y Kim (2014), quienes valoran que los mensajes orientados a generar una relación cercana con los usuarios a través

de conversaciones casuales y que incluyen consejos útiles sobre la vida, hablan de temas actuales o incluyen saludos estacionales o diarios generan una mayor interactividad y una actitud más positiva hacia la organización. Sin embargo, al contrario que en nuestro trabajo, los resultados empíricos de su estudio no validaron que la inclusión de mensajes no promocionales generara una percepción más favorable hacia las empresas en Facebook que las que incluyen mensajes promocionales o mixtos. Una posible explicación de estas diferencias puede vincularse con la técnica de investigación utilizada, que en el caso del estudio referido se basaba en un experimento con encuesta online, o con las características de la empresa concreta que estos autores analizaron: Walmart.

Por otra parte, se aconseja seleccionar mejor las preguntas, concursos, sorteos, que obtienen una buena media de interacción, pero concentran la difusión y preferencia en dos tercios de los mensajes, y los comentarios en un tercio de ellos, además de alguna crítica.

Los mensajes de autopromoción y corporativos (información sobre eventos propios o patrocinios, acción social y RSC) obtienen una respuesta muy pobre en cuanto al grado de interacción alcanzado entre los usuarios. Estos resultados coinciden con los registrados en el estudio de Etter (2013), quien encuentra un bajo nivel de interactividad entre los mensajes de responsabilidad social corporativa.

Otro aspecto destacable hace referencia a la frecuencia de mensajes que generan comentarios positivos en el conjunto total de intervenciones de los seguidores, y en particular los que se generan a partir de los mensajes que contienen saludos. Este dato contrasta con la limitada presencia de quejas y comentarios negativos que suele asociarse con la plataforma de Twitter. Sin duda, este resultado constituye un aliciente para los gestores de las cuentas de los clubs con campos de golf.

Para finalizar, cabe mencionar la respuesta positiva que obtienen los contenidos retuiteados y los videos en la forma de comentarios, marcados como favoritos o su difusión por los seguidores a otras cuentas. Aspecto que contrasta con el escaso uso que se hace de estos últimos, y que es aconsejado por autores como Men y Tsai (2012), Kim, Kim y Sung (2011) y Gao (2016). Igualmente, los expertos recomiendan hacer retuits (Herrera y Requejo, 2012) para aumentar el compromiso de los seguidores.

5. Conclusiones

Podemos concluir que Twitter constituye una plataforma apropiada para que los clubs con campos de golf involucren a un público más joven. Sin embargo, es necesaria una gestión adecuada de sus contenidos para lograr el compromiso de los usuarios. En particular, este estudio incide en la necesidad de atender a las temáticas que se abordan en las redes sociales y, en el caso concreto de las empresas de campos de golf, encuentra que las más populares son aquellas que incluyen consejos, recomendaciones, demostraciones, nuevos materiales o tutoriales. También obtienen niveles más elevados de respuesta los tuits que recogen noticias sobre salud, gastronomía, otros deportes, viajes y, en general, actividades de ocio no vinculadas directamente con el club. La inclusión de concursos, preguntas o sorteos es una fórmula conveniente para conseguir la participación de los usuarios, pero se precisa una selección adecuada de los mismos.

Algunos de los consejos que se derivan de estos resultados apuntan a la inclusión de contenidos relevantes, entretenidos y útiles para los seguidores, sin limitar el uso de Twitter como una herramienta orientada exclusivamente al autobombo y la promoción del club y sus productos. Así mismo, se recomienda compartir contenidos de otros perfiles y saludos para generar una relación cercana con los usuarios. Como punto final, se ha observado la efectividad de la inclusión de videos, por encima de las fotos, para fomentar la interactividad de los seguidores.

Por último, aunque la información extraída proporciona resultados relevantes en cuanto a la interactividad que genera el uso de diferentes prácticas en la gestión de las cuentas de los campos de golf en Twitter, debemos considerar las limitaciones de la muestra que contiene un escaso número de unidades de análisis. Por otra parte, esta investigación se circunscribe a un sector muy concreto, el de los campos de golf, por lo que resultaría conveniente replicar esta investigación en otras esferas del deporte y de las organizaciones, en general. A este respecto, sería interesante comparar si la actividad de los seguidores en respuesta a los contenidos publicados y el uso de diversos recursos varían en función de si se trata de una empresa pública o privada.

6. Referencias bibliográficas

- [1] Aced, C. y Lalueza, F. (2016). "¿Qué contenido publican las empresas en los medios sociales? Análisis crítico del discurso de las compañías del IBEX 35 y del Fortune 500 en blogs corporativos, Facebook y Twitter". *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 11 (6), 135-154.
- [2] Aymerich, F. y Anabitarte, J. (2016). El impacto económico del golf en España. *Golf Business partners*. Últ. Consulta 27 dic. 2017 [En línea] <https://goo.gl/9WkAW2>
- [3] Boyd, d., Golder, S. y Lotan, G. (2010). "Tweet, Tweet, Retweet: Conversational Aspects of Retweeting on Twitter". *HICCS-43. IEEE: Kauai, H1, Hanuary 6*. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] <https://www.danah.org/papers/TweetTweetRetweet.pdf>
- [4] Bowen, S. A. (2013). "Using classic social media cases to distill ethical guidelines for digital engagement". *Journal of Mass Media Ethics*, 28 (2), 119-133. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] http://www.deirdrebreakenridge.com/wp-content/uploads/2013/07/JMME_Bow-en_2013_SM_Ethics.pdf
- [5] Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication. A guide to Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- [6] Dijkmans, C., Kerkhof, P., Buyukcan-Tetik, A. y Beukeboom, C.J. (2015). "Online Conversation and Corporate Reputation: A Two-Wave Longitudinal Study on the Effects of Exposure to the Social Media Activities of a Highly Interactive Company". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20 (6), 632-648.
- [7] Edman, H. (2010). *Twittering to the Top: A Content Analysis of Corporate Tweets to Measure Organization-Public Relationships*. (Master's thesis), Louisiana State University, EEUU. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] <http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-04292010-162453/unrestricted/edmanthesis.pdf>
- [8] Etter, M. (2013). "Reasons for low levels of interactivity (Non-) interactive CSR communication in twitter". *Public Relations Review*, 39, 606-608
- [9] Farranha, A. C., y dos Santos, L.T. (2015). "Administração pública, direito e redes sociais: o caso da CGU no Facebook". *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, 10 (2), 742-767.
- [10] Federación de Golf de Madrid (2017). *Evolución de licencias*. Últ. consulta, 29 dic. 2017 [En línea] <http://www.fedgolfmadrid.com/> Federación de Golf de Madrid (2013). *Libro blanco de*

- la Federación de Golf de Madrid. Federación de Golf de Madrid.
- [11]Gao, F. (2016). "Social Media as a Communication Strategy: Content Analysis of Top Nonprofit Foundations' Micro-blogs in China". *International Journal of Strategic Communication*, 10 (4), 255-271.
- [12]Grunig, J.E. (2011). "Public relations and strategic management: Insitutionalizing organization-public relationships in contemporary society, *Central European Journal of Communication*": 1, 11-31. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-69a525a7-ea71-4b47-981d-31fa059ad02a>
- [13]Hallahan, K. (2006). Online public relations. En H. Bidgoli (Ed.), *Handbook of information security*, 3, (769-783). Hoboken, NJ: John Wiley.
- [14]Herrera, S. y Requejo, J.L. (2012). "10 Good Practices form News Organizations using Twitter". *Journal of Applied Journalism and Media Studies*, 1 (1), 79-95.
- [15] Interactive Advertising Bureau (IAB) (2016a). IV Estudio de la actividad de las marcas en medios sociales. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Estudio-de-la-Actividad-de-las-Marcas-en-MMSS_vReducida.pdf (15/05/2017).
- [16]IAB (2016b). Estudio Anual de Redes Sociales 2017. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf
- [17]IAB (2017). IV Estudio anual de redes sociales. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf
- [18]Instituto Nacional de Estadística (INE) (2017). Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. Año 2016. Últ. consulta, 26 dic. 2017 [En línea]. <http://www.ine.es>
- [19]Kang, M. (2014). "Understanding public engagement: Conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions". *Journal of Public Relations Research*, 26, 399-416. Últ. consulta, 29 dic. 2017 [En línea] <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2014.959863>
- [20]Kim, E., Sung, Y. y Kang, H. (2014). "Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth". *Computers in Human Behavior*, 37, 18-25.
- [21]Kim, S., Kim, S. Y. y Sung, K. H. (2011). How Fortune 100 companies are employing corporate communication strategies on Facebook: Corporate ability versus corporate social responsibility. Presentation at the International Communication Association Conference, May 2011, Boston, MA.
- [22]Li, Z. y Li, C. (2014). "Tweet or "re-tweet"? An experiment of message strategy and interactivity on Twitter". *Internet Research*, 24 (5), 648-667.
- [23]McCorkindale, T. (2010). "Can you see the writing on my wall? A content analysis of the Fortune 50's Facebook social networking sites". *Public Relations Journal*, 4 (3), 1-14. Últ. consulta, 26 dic. 2017 [En línea] <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.6602&rep=rep1&type=pdf>
- [24]Men, L.R. y Tsai, W.S. (2015). "Infusing social media with humanity: Corporate character, public engagement and relational outcomes". *Public Relations Review*, 41, 395-403.
- [25]Men, L.R., y Tsai, W.S (2013). "Beyond liking or following: Understanding public engagement on social networking sites in China". *Public Relations Review*, 39 (19), 13:22
- [26]Men, L.R. Y Tsai, W.S. (2012). "How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States". *Public Relations Review*, 38, 723-730.

- [27] Meso-Ayerdi, K., Mendiguren-Galdospin, T. y Pérez-Dasilva, J.A. (2015). "The Role of Community Manager in the Marketing Strategies of the Spanish Companies Most Active on Social Networks". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 21 (1), 385-402
- [28] Moreno, A., Molleda, J.C., Athaydes, A. y Suárez, A.M. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. Madrid, España: DIRCOM/EUPRERA. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] <http://latincommunicationmonitor.com/site/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>
- [29] Pérez-Dasilva, J.A., Genaut-Arratibel, A., Meso-Ayerdi, K., Mendiguren-Galdospín, T., Marauri-Castillo, I., Iturregui-Mardaras, L., Rodríguez-González, MM. y Rivero-Santamarina, D. (2013). "Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas". *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 676-695. Últ. consulta, 29 dic. 2017 [En línea] http://www.revistalatinacs.org/068/paper/996_Bilbao/RLCS_paper996.pdf
- [30] Ruiz-Iniesta, C. (2012). "El uso de las herramientas digitales por parte de los bancos. El caso de la imagen en Internet de Banco Santander y BBVA en época de crisis". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4 (II), 51-72. Últ. consulta, 28 dic. 2017 [En línea] <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/118/82>
- [31] Sisson, D.C. (2017). "Control mutuality, social media, and organization-public relationships: A study of local animal welfare organizations' donors". *Public Relations Review*, 43, 179-189.
- [32] Sung, K.H. y Kim, S. (2014). "I Want to Be Your Friend: The Effects of Organizations' Interpersonal Approaches on Social Networking Sites". *Journal of Public Relations Research*, 26, 235-255.
- [33] Vernuccio, M. (2014). "Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study". *International Journal of Business Communication*, 51(3), 211-233.
- [34] Voss, K.a. y Kumar, A. (2013). "The value of social media: are universities successfully engaging their audience?". *Journal of Applied Research in Higher Education*, 5 (2), 156-172.
- [35] Watkins, B.A. (2017). "Experimenting with dialogue on Twitter: An examination of the influence of the dialogic principles on engagement, interaction, and attitude". *Public Relations Review*. 43, 163-171.
- [36] Wright, DK. y Hinson, MD. (2015). "Examining Social and Emerging Media Use in Public Relations Practice: A Ten-Year Longitudinal Analysis". *Public Relations Journal*, 9 (2). Últ. consulta, 26 dic. 2017 [En línea] <http://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2015v09n-02WrightHinson.pdf>

CURRICULUM VITAE

María Cruz López de Ayala

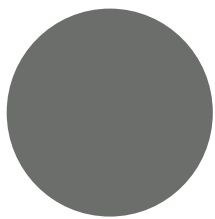
Licenciada en Sociología (UCM), doctora en Ciencias de la Comunicación (URJC) y máster en Dirección de Comunicación por la Universidad de Barcelona. Profesora del área de Publicidad y Comunicación Audiovisual en la Universidad Rey Juan Carlos. Sus líneas de investigación son medios de comunicación y menores, la comunicación política local y Comunicación Corporativa. Ha participado en proyectos de investigación competitivos (I+D+I) y publica en revistas nacionales e internacionales de impacto. Es ponente regular en Congresos nacionales e internacionales.

Beatriz Catalina García

Licenciada en Periodismo por la UCM (1989), doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Rey Juan Carlos (2011) y licenciada en Ciencias Políticas (UNED, 2014). Profesora visitante del área de Periodismo de la Universidad Rey Juan Carlos, sus trabajos publicados están relacionados con la comunicación política local y los usos de Internet. Ha participado proyectos competitivos I+D+I y ha publicado en numerosas revistas nacionales e internacionales de impacto. También participa regularmente con ponencias en congresos nacionales e internacionales.

José Gabriel Fernández

Profesor en la URJC. Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra, doctor en Ciencias de la Información (UCM) y máster en Periodismo Económico (UCM). Autor de diversas publicaciones sobre periodismo especializado en economía y deporte, ha participado en diferentes congresos internacionales sobre estas especialidades. Ha sido redactor de Diario 16 y del canal 24 Horas de TVE. Colabora habitualmente en madridiario.es y en Radio Marca, y ha colaborado en Radio Intereconomía, entre otros.



La función de relaciones públicas vista por estudiantes universitarios gallegos

Public relations role perceived by Galician university students

Autores:

Pablo Vazquez-Sande

Profesor departamento Ciencias de la Comunicación
Universidad de Santiago de Compostela.
<http://orcid.org/0000-0001-5081-385X>

Antonia Pérez-García

<https://orcid.org/0000-0002-4655-8830>
Profesora titular de Grado en Turismo
Escuela Universitaria de Turismo CENP

Lito García-Abad

<https://orcid.org/0000-0002-4974-0224>
Profesor Publicidad y Relaciones Públicas CESUGA

Resumen

La evolución de la percepción del concepto de Relaciones Públicas desde su tradicional uso vulgar, aún vigente en la actualidad (Magallón, 1998-1999 y 2006), hasta su consolidación como disciplina autónoma y ciencia social (Noguero, 1988; Castillo, 2009; Rojas, 2012; L'Etang, 2009) debería caminar junto a la profesionalización del concepto y del perfil profesional (Armendáriz, 2015) entre los estudiantes universitarios que incluyen en su programa formativo disciplinas encuadrables en esa área de conocimiento. El estudio realizado entre varios colectivos de universitarios gallegos arroja, sin embargo, unos resultados que siembran dudas sobre si realmente estamos avanzando en la aceptación social de una ciencia y profesión que debe incardinarse en la realidad de las empresas actuales y futuras.

Palabras clave: Relaciones Públicas; percepción; comunicación; universidad.

Abstract

Concept evolution of Public relations from its traditional vulgar use, currently in use (Magallón, 1998-1999 and 2006), until its consolidation as an autonomous discipline and social science (Noguero, 1988; Castillo, 2009; Rojas, 2012; L'Etang, 2009) should go in hand with the professionalization of the concept and professional profile (Armendáriz, 2015) among undergraduate students that include in their formal program disciplines that fit into that area of knowledge. The research conducted among several groups of Galician undergraduate students show, nevertheless, doubts about if we are really improving in the social acceptance of a science and profession that must be incardinated in the reality of current and future companies.

Keywords: Public Relations; perception; communication; university.

1. Introducción

Mucho se ha discutido entre profesionales y académicos sobre el concepto y naturaleza de las relaciones públicas, cuál es su objeto científico y cuál es la realidad social de sus profesionales. Tampoco podemos obviar que, en el afán e intento de explicar el concepto de relaciones públicas y en su construcción disciplinar, hayan surgido ciertas tensiones paradigmáticas, tal y como afirman Sadi y Méndez (2015), sumado a que, aunque se ha escrito mucho sobre relaciones públicas, el acervo de conocimientos teóricos es reducido y se ha visto afectado por paradigmas dominantes.

Otra cuestión importante a destacar en la dialéctica sobre contenidos y significados del propio concepto de relaciones públicas, son los errores que se pueden hallar en los libros de texto de esta disciplina, libros de texto traducidos de obras originales, mayormente procedentes de EEUU. Traducciones sin adaptación a contextos locales que limitan su significado y aplicación llevando a graves errores de interpretación (Mckie, D. y Munshi, D., 2011).

Por otro lado, y no menos importante, está el hecho de que el concepto siga teniendo connotaciones negativas. Aced, C. (2013) hace hincapié en ello apoyándose en un estudio de Dircom en 2012 en el que se afirma que 6 de cada 10 dircom españoles opina que tiene claras connotaciones negativas, lo que representa en España un 14% más que en el resto de Europa.

En este estudio se ha preguntado a los futuros profesionales de diversas áreas de conocimiento (ADE, Empresariales, Turismo, Traducción, Publicidad y Relaciones Públicas, Humanidades y Ciencias de la Comunicación), en las que al menos disponen de una asignatura vinculada con la Comunicación Organizacional, qué entienden ellos por Relaciones Públicas. Puntualizando que parte de esos alumnos ya se habían enfrentado al menos a esa asignatura de Comunicación Organizacional en la que se incluyen nociones básicas sobre la disciplina objeto de análisis, y otros aún no lo habían hecho, con lo que se podía observar, a su vez, si había alguna diferencia entre las percepciones de los alumnos en un caso y en el otro.

La selección de los centros se ha realizado por criterios meramente prácticos: en ellos desempeñan los autores su labor docente por lo que era más fácil realizar las encuestas diseñadas al efecto. Los cuatro centros utilizados son gallegos y dos de ellos son públicos, mientras que los otros dos son centros adscritos, uno a una universidad pública y otro a una universidad privada.

1.1. Marco teórico

El objeto de esta investigación parte de la previa definición del concepto de relaciones públicas. Estamos ante una disciplina consolidada, donde prácticamente ya no existen diferencias ontológicas apreciables. De ahí que la investigación en relaciones públicas no se centre en su concepto sino en sus distintas aplicaciones, por lo que la literatura actual lo único que hace es recoger los conceptos asentados desde el último cuarto del siglo XX. Así, Wilhelm, Ramírez y Sánchez (2009) recoge la literatura de los últimos treinta años; Míguez (2011) incluye como referencia más reciente en su bibliografía un artículo de 2006, y García Nieto (2011) se refiere a un trabajo de ese mismo año siendo el siguiente más reciente entonces de 2007. Y todos ellos, por supuesto, recogiendo la literatura del último cuarto de siglo.

Las relaciones públicas son el objeto de una disciplina que se apoya en las ciencias sociales tal y como afirmó en su momento Bernays (1990), considerado el padre de las relaciones públicas como ciencia social moderna. Se destaca que utilizan medios propios de investigación científica y de análisis, modelos y técnicas que le permiten alcanzar el objetivo del diálogo y comprensión entre los diferentes públicos, tanto en los espacios privados como en la esfera pública.

Al abordar la expresión "relaciones públicas" se hace imprescindible indagar en los dos términos que la componen: "relaciones" y "públicas". Noguero (1995) argumenta que la expresión se podría analizar desde dos niveles: el primer nivel haría referencia al *factum* del mundo de los fenómenos como un ser humano, una institución o una empresa; en este primer nivel de análisis el autor lo relaciona con el hecho técnico del sujeto promotor de las relaciones públicas. El segundo nivel haría referencia al *actum* con relación a la realidad operativa de la actividad o práctica de las relaciones públicas.

Por otro lado, Noguero (1995: 52-55), también plantea abordar otro tipo de análisis de la expresión relaciones públicas que marcarían tres estadios diferentes: la "acepción anecdótica", que estaría relacionado con la procedencia del término anglosajón *Public Relations* de fácil manejo en el lenguaje y de uso recurrente, lo que le ha llevado a establecer variados usos y fines que lo aleja de la función profesional verdadera y alberga un importante confusionismo; la "acepción culta de la expresión", en la que existen similitudes y diferencias encontradas en cuanto al propio significado de la expresión que podemos encontrar en diferentes documentos divulgativos, tipo diccionarios de diversa índole, y la "acepción técnico-académica" del conocimiento específico de las relaciones públicas.

1.1.1. Naturaleza y definición de Relaciones Públicas

Son muchas las definiciones de relaciones públicas (Noguero (1990: 65-66) que se pueden hallar en la revisión de la literatura, unas con más rigor desde el punto de vista científico y/o profesional y otras con menos acierto y más controversia (diccionarios al uso, diccionarios especializados en las ciencias sociales, revistas especializadas, manuales, entre otros).

También Xifra (2003: xvii) alude a la existencia de esta ambigüedad en la mayoría de las definiciones de relaciones públicas, confusionismo que afecta a los teóricos y profesionales de las relaciones públicas, sumado al desconocimiento de objetivos y contenidos de esta disciplina por parte de la sociedad en general; problema que también se extiende al marco teórico, reflejo de una "fragilidad intelectual de profesionales y universitarios a la hora de generar unas bases sólidas que pongan freno a usurpadores terminológicos".

Una de las primeras definiciones aparece en el *Public Relations News* (citado en Grunig y Hunt, 2000: 55) en su primer boletín de noticias semanal sobre esta actividad, definición que ha resistido el paso del tiempo y a la que más tarde Marston (1983: 6), en un intento de hacerla más precisa y correcta, añadió el concepto "comunicación": "Las relaciones públicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar aceptación y entendimiento públicos".

Arceo Vacas J.L. (1988:21) habla nuevamente de filosofía gerencial, desde la óptica de la em-

presa o institución, y traduce el término filosofía en acciones de comunicación de tipo persuasivo de todas las clases: interpersonal, colectiva o masiva, predominantemente informativa.

Una de las definiciones más extensas y completas es la de Rex Harlow (1976:36) donde combinó 472 definiciones, después de revisar documentos y hablar con profesionales de las relaciones públicas, y donde recoge todas las variables que entrarían en juego en el concepto, desde concebirlas como una función de dirección anticipadora de tendencias hasta la aplicación de la ética en el mundo empresarial (citado en Grunig y Hunt, 2000: 53).

Aunque al principio se alude a la falta de unitarismo conceptual, Simon (1994:20) y Cutlip y Center (2001:36), entre otros autores, coinciden en que todas estas definiciones tienen componentes en común y resumen los elementos coincidentes en muchas de ellas, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Resumen comparativo de diferentes definiciones entre Simon y Scott Cutlip y Allen Center, basándose en diferentes autores

Simon R.	Cutlip y Center
Un esfuerzo planificado o función administrativa.	Actúan de acuerdo a un programa planificado y sostenido como parte de la dirección de una organización.
La relación entre organización y sus públicos.	Tratan de las relaciones entre una organización y sus públicos.
Evaluación de las actitudes y opiniones del público.	Supervisan el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamiento dentro y fuera de la organización.
Evaluar las políticas, procedimientos y acciones de una organización en cuanto que se relacionan con esos públicos de la organización.	Analizar el impacto de estrategias, procedimientos y acciones sobre los públicos.
Pasos adoptados para asegurar que esas políticas, procedimientos y acciones sean de interés público y socialmente responsables.	Ajustan aquellas estrategias, procedimientos y acciones que puedan estar en conflicto con el interés público o la supervivencia de la organización.
Ejecución de un programa de acción, de comunicación o ambos.	Establecen y mantienen comunicación bidireccional entre la organización y sus públicos.
Desarrollo de simpatía, buena voluntad, entendimiento y aceptación como el principal objetivo que se busca con la actividad de las relaciones públicas.	Aconsejan a la dirección sobre el establecimiento de nuevas estrategias, procedimientos y acciones que puedan ser mutuamente beneficiosas para la organización y sus públicos (están hablando de buscar el entendimiento , comprensión y la aceptación).
	Realizan cambios específicos en el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamiento dentro y fuera de la organización.
	Impulsan nuevas relaciones o mantienen las existentes entre una organización y sus públicos.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.2. Función de las Relaciones Públicas

Para comprender el contenido y las funciones que pueden abarcar las relaciones públicas es necesario precisar el papel que ejercen estas, abordando sus objetivos y las áreas de actuación. Puede que existan ideas confusas al respecto, especialmente en lo que a la práctica de la profesión se refiere, y que siga siendo un tema de discusión a nivel académico, pero hay una serie de objetivos y funciones en los que, una mayoría de los teóricos y profesionales de las relaciones públicas, coinciden en estar de acuerdo.

Marston (1983: 154-162) sugirió que pueden ser definidas a partir de cuatro funciones específicas: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación, conocido como el modelo R-A-C-E (Research, Action, Communication, Evaluation) que en realidad es en forma de espiral cerrada porque cada función lleva a la siguiente por lo que la evaluación –última etapa de la espiral– también sirve como investigación para programas futuros.

Black (1991:37) afirma que las relaciones públicas tienen una doble función: ejecutiva y consultora. Winner (1991) argumenta que las relaciones públicas desempeñan una función que puede variar considerablemente de una organización a otra, aunque puede existir una función básica que permanece igual, la ejecución de la función varía mucho de una empresa privada, por ejemplo, a una organización pública, de una empresa local a una nacional, debido a factores intrínsecos propios de cada una. En cada situación específica, los públicos estarán compuestos por aquellos grupos con los que la organización lidia.

Figura 1. Modelo de la función de las Relaciones Públicas en una organización.



Fuente: Grunig, J. y Hunt, T. (2000:58)

Grunig y Hunt (2000) parten del hecho de que las relaciones públicas funcionan como un subsistema directivo o de gestión, ayudando a la dirección a planificar y evaluar las actividades de comunicación global en cualquier organización. Cada subsistema afectaría a los demás y, a su vez, a la organización total porque son subsistemas que interactúan. Ellos proponen un prototipo de la función de las relaciones públicas en una organización que sería el que se expone a continuación (p. 59):

Tabla 2. Análisis crítico de Porto Simões sobre los pre-paradigmas que explican las funciones de Relaciones Públicas

Enfoque estructural
Son una función o subfunción administrativa. Son un sistema institucional. Son un subsistema de apoyo.
Enfoque administrativo
Son la administración del conflicto. Son la administración de la controversia. Son la administración de los problemas emergentes (Issue Management).
Enfoque filosófico-práctico
Son una filosofía social. Son la proyección de las relaciones humanas. Son 90%R (realización) y 10%P (publicidad).
Enfoque comunicacional
Buscan establecer y mantener la comprensión mutua. Son un medio de comunicación. Buscan integrar intereses (públicos y/o privados). Son una vía de doble tránsito o circulación (bilateralidad de informaciones).
Enfoque político
Son una política de puertas abiertas (buscando generar confianza). Son una casa de vidrio (transparencia en la comunicación).
Enfoque psicológico
Buscan formar imagen. Buscan formar concepto (sobre la organización). Buscan formar actitud (como proximidad a la praxis de la política). Buscan formar opinión pública. Buscan obtener buena voluntad.
Enfoque mercadológico
Son un instrumento de marketing.
Enfoque personalizado
Son contacto.

Fuente: Elaboración propia, basado en la explicación de Porto Simões (pp. 29-75)

Por otro lado, Porto Simões (1993) hace una crítica sobre las diferentes funciones de las relaciones públicas, a partir de las proposiciones teóricas o pre-paradigmas de otros autores que podemos resumir en el siguiente cuadro. A ese respecto aclara que, aisladamente, estos enfoques son insuficientes para explicar la actividad de las relaciones públicas, ya que tienen una visión parcial de las mismas:

Pero ¿dónde encaja el departamento de relaciones públicas y sus funciones en el organigrama organizacional? Una evidencia clara es que el rol de las relaciones públicas, dentro de la organización, depende en gran medida de la percepción que tenga la dirección sobre éstas (Wilcox, et al. 2012). Según estos autores, cada vez es más habitual que el profesional de relaciones públicas dependa directamente de dirección, ya que las relaciones públicas comienzan en la alta dirección, y abogan por que la filosofía de relaciones públicas sea una práctica de la política de toda la organización.

1.1.3. Disciplinas y actividades afines a las Relaciones Públicas

1.1.3.1. Relaciones Públicas y Publicidad

Rojas Orduña (2012) destaca que la primera controversia entre ambas disciplinas es el propio concepto, en inglés "publicists" se refiere a los profesionales de las relaciones públicas y en algunos manuales se ha realizado una traducción errónea al castellano.

González Martín (1996) declara que la publicidad y las relaciones públicas pueden estar dentro de un mismo programa de comunicación persuasiva porque pueden complementar la acción comercial, las relaciones públicas se gestionan para la empresa/institución y la publicidad para los productos y servicios. Las relaciones públicas estarían relacionadas con la comunicación institucional para dar a conocer, promover y defender a una empresa y, aunque la publicidad también puede cumplir estos objetivos, las relaciones públicas se basan en una comunicación multidireccional y, por el contrario, la publicidad lo hace "al margen de avatares competitivos del bien, servicio o institución" (p. 17).

Arceo Vacas J.L. (1988:51) define la publicidad como "una comunicación persuasiva colectiva, fundamentalmente de masas, de carácter comercial e impulsada por un anunciante cuyo fin es la difusión de sus bienes y servicios para una posterior venta o contratación de éstos". Dirá que un tipo de publicidad, llamada publicidad institucional o corporativa y que apareció después de la crisis del petróleo de 1973, tiene mucho que ver con las relaciones públicas.

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) parten de un planteamiento integrador de las tres disciplinas: relaciones públicas, publicidad y marketing, desde el cual la organización puede alcanzar mejor sus objetivos, teniendo claro el cometido de cada una de ellas.

Con una visión más radical, en marcar la diferencia entre ambas disciplinas, están Ries A. y Ries L. (2003: 25), ellos exponen su regla general: "Nunca hacer publicidad hasta que se haya explotado las posibilidades de las RR.PP.", y seguirán manifestando su planteamiento al respecto diciendo: "La publicidad no significa creación de marcas. Éste es el papel y la función de las RR.PP. La publicidad significa mantenimiento de marcas" (p. 219), es decir, que la función de la publicidad es reforzar las ideas y conceptos creados o gestionados por las relaciones públicas, ya que son éstas las que contribuyen a implantar las credenciales de la empresa.

1.1.3.2. Relaciones Públicas y Propaganda

Herreros Arconada (1989) hace un análisis exhaustivo entre publicidad y propaganda porque encuentra que es ahí donde radican las mayores confusiones, por lo menos en el terreno práctico, no tanto teórico, llamando publicidad a lo que en rigor es propaganda o viceversa.

Tabla 3. Diferencias entre Publicidad y Propaganda

PUBLICIDAD	PROPAGANDA
Forma de comunicación persuasiva.	Forma de comunicación persuasiva.
Persigue influir en la conducta comercial del receptor.	Persigue influir en la conducta política del receptor.
Difunde sus mensajes utilizando los medios de comunicación masiva y otros propios.	Difunde sus mensajes utilizando los medios de comunicación masiva, los publicitarios y otros que le son propios.
Paga el tiempo o el espacio de los medios que emplea.	No siempre paga el tiempo y el espacio de los medios que emplea.
El emisor se identifica con cada mensaje.	El emisor no siempre se identifica con cada mensaje.
La estructura del mensaje es reconocida como publicitaria por el receptor.	La estructura de los mensajes puede tomar cualquier forma de comunicación.
Las consecuencias de la acción son generalmente irrelevantes para el receptor ya que se circunscribe a su área económica.	Las consecuencias afectan a las actitudes fundamentales del individuo y repercuten en la estructura político-social.
En todas sus manifestaciones adopta formas específicas.	Puede adoptar todo tipo de formas de comunicación.

Fuente: Herreros Arconada (1989:95)

Una frase de Xifra (2005:53) resume claramente la diferencia entre relaciones públicas, publicidad y propaganda: “mientras la publicidad y la propaganda se dirigen a las emociones, las relaciones públicas se dirigen a la razón”.

1.1.3.3. Relaciones Públicas y Publicity

Creemos imprescindible matizar el concepto de *publicity*, por su cercanía a las relaciones públicas. Cutlip y Center (2001:42) definen la *publicity* como “la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Se trata de un método no controlado de difundir mensajes, ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión”; explican que en los primeros tiempos las relaciones públicas fue-

ron básicamente *publicity* y que, actualmente, existe un número importante de empresas que limitan la actividad de las relaciones públicas a la *publicity*, es decir, al envío de información a los medios de comunicación, no entendiendo que la actividad de las relaciones públicas es mucho más amplia que la *publicity*. A esta reducción de las relaciones públicas, aluden Wilcox, Cameron y Xifra (2012), se añade la confusión errónea de equiparar la *publicity* con la publicidad, aclarando que la publicidad paga el espacio y el tiempo mientras que la *publicity*, esencialmente, es la cobertura informativa.

1.1.3.4. Relaciones Públicas y Protocolo

En ocasiones es lógico que estas dos disciplinas, relaciones públicas y protocolo, colaboren porque ambas comunican, establecen un diálogo y crean imagen porque, resumiendo, buscan el reconocimiento hacia la organización o institución que representan. Salla y Ortega (2008: 169) argumentan que "el protocolo tiene como objetivo principal la proyección de la imagen pública de la organización y es una función natural del profesional de relaciones públicas". Y siguiendo en esta misma línea, Otero Alvarado (2004) expone que los acontecimientos especiales de relaciones públicas se mueven en el marco del ceremonial y el protocolo, son eventos íntimamente relacionados con la "reputación corporativa" de la empresa, en el sentido de que buscan el reconocimiento de los públicos hacia el comportamiento de la organización; por lo tanto han de trabajar conjuntamente en busca de una mayor eficacia (Palencia-Lefler, 2011)

El concepto de protocolo tiene una variada y amplia significación pero en síntesis se refiere a la organización de actos a los que suele afectar a determinadas personas que, por su rango social o cargo, serán acomodadas en determinado lugar que les corresponde.

1.1.3.5. Relaciones Públicas y Marketing

Pero sin duda, el debate más encarnizado se enraíza frente al marketing. Muchos autores tratan este punto; algunos otorgan al marketing una entidad superior, lo que ha llevado a generar cierta confusión al respecto. Para Rosenberg (citado en Arceo Vacas, 1988: 49) es una actividad comercial que acelera el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante al consumidor a través de las políticas mix -publicidad, promoción, distribución, transporte, política de producto y de venta, investigación, etc. Ries A. y Ries L. (2003) argumentan al respecto que muchas empresas ponen el énfasis en la publicidad, equiparando publicidad a marketing, partiendo de la idea de que las relaciones públicas son una disciplina secundaria; ello, dicen estos autores, es un error grave porque la publicidad carece de credibilidad, cuestión que no ocurre por igual con las relaciones públicas. Por su lado, Cutlip y Center (2001) aluden a este confusionismo creyendo que, en parte, es debido a que el marketing utiliza acepciones erróneas como "marketing social", "comunicación de marketing" o incluso "relaciones públicas de marketing", llevando a la conclusión falsa de que no hay diferencia entre ambas. Y Arceo Vacas, A. (1995: 126) dirá sobre Kotler que éste desconoce el objetivo real de las relaciones públicas al "supeditarlas al marketing" porque las incluye en el contexto de los servicios y productos y que, por ello, no es la persona más indicada para "teorizar sobre relaciones públicas". Sobre ello, declara Fraser (2002), el marketing crea y conserva el mercado para los productos y servicios, en cambio las relaciones públicas crean y mantienen un entorno sociable en la organización y el éxito del marketing depende de las políticas sociales planificadas y gestionadas de las relaciones públicas.

2. Metodología

El estudio que se presenta se basa en una investigación exploratoria con metodológica cuantitativa a través de la aplicación de una encuesta estructurada que responde al objetivo principal de partida: conocer la percepción del concepto de relaciones públicas entre los universitarios gallegos.

El estudio se centra en una muestra de estudiantes universitarios correspondientes a la Universidad de A Coruña, Universidad de Santiago y CESUGA (provincias de A Coruña y Lugo). Se toma como población objeto de estudio a futuros profesionales de diversas áreas de conocimiento (ADE, Empresariales, Turismo, Traducción, Publicidad y Relaciones Públicas, Humanidades y Ciencias de la Comunicación), en las que al menos disponen de una asignatura vinculada con la Comunicación Organizacional.

Se parte de la siguiente premisa: parte de esos alumnos ya se habían enfrentado al menos a esa asignatura de Comunicación Organizacional en la que se incluyen nociones básicas sobre la disciplina objeto de análisis, y otros aún no lo habían hecho bien porque acaban de incorporarse a la universidad, bien porque en sus planes de estudio todavía no estaban matriculados en la asignatura en cuestión.

El período de aplicación de las encuestas fue enero de 2018. A todos ellos se les facilitó un cuestionario estructurado dividido en dos bloques: variables sociodemográficas para determinar el perfil del estudiante, y variables relacionadas con la medición de nociones sobre el concepto de relaciones públicas y percepción de otras disciplinas afines. En total se recogieron 182 encuestas entre todos los centros de estudios seleccionados por motivos de operatividad.

Se trata de una primera exploración con ánimo de continuidad en el tiempo en la que se busca reflejar los resultados de base que sirvan para medir la evolución temporal de esa percepción sobre los mismos centros y tipología de alumnos. Por tanto, no se buscaba en este momento obtener resultados certeros y representativos del total de la población universitaria gallega, sino la base 100 sobre la que se irá midiendo en el futuro la evolución de las opiniones de un colectivo plural de estudiantes universitarios.

En cuanto al cuestionario, sobre un primer borrador se aplicó un proceso de corrección de posibles sesgos antes de la entrega del definitivo. En su versión última se establecen un total de 13 ítems, algunos de ellos para marcar una sola opción y otros con posibilidad de opción múltiple.

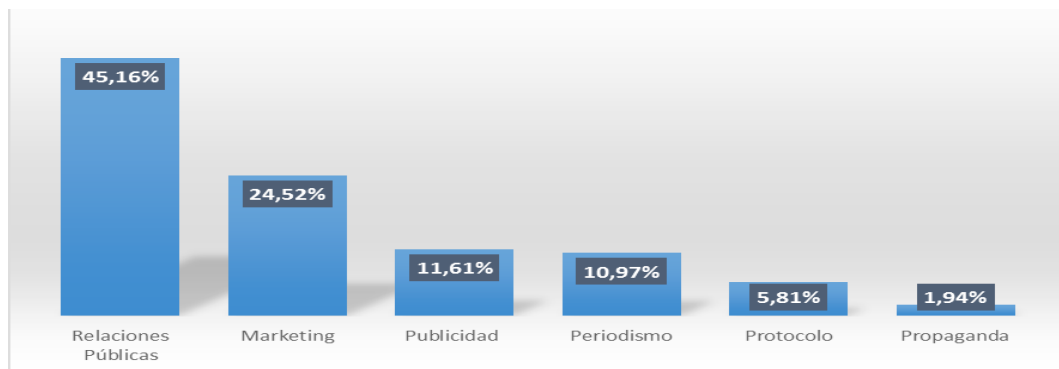
Se incluyen dos preguntas abiertas: ¿Qué es un profesional de las relaciones públicas? ¿Cuáles son sus funciones? y ¿Cuáles son las funciones de un profesional de la publicidad? Estas preguntas abiertas, que se categorizan y tabulan independientemente, se plantean con el objetivo de conocer con mayor exactitud las diferencias que creen existir entre estos dos tipos de profesionales de la comunicación.

3. Resultados

El perfil de los encuestados revela que el 87,77% de los alumnos ya han cursado previamente alguna asignatura relacionada con la comunicación. La mayoría son mujeres (67,03%), siguiendo la tendencia habitual en el panorama universitario español, y la edad media global de quienes participan en la investigación es 19,87 años.

En cuanto al área en la que enmarcarían la comunicación organizacional (gráfico 1), menos de la mitad aciertan a situarla entre las relaciones públicas. Así, de las 155 respuestas válidas obtenidas para esta pregunta, solo 70 (un 45,16%) vinculan ambas disciplinas. Resulta significativo que en titulaciones menos especializadas en las relaciones públicas el grado de asociación es mayor: por ejemplo, entre los estudiantes de Ciencias de la Cultura el 83,33% de las respuestas establecen esa adscripción, mientras que entre los de Periodismo solo el 26,19% de los alumnos encajan la comunicación organizacional en las relaciones públicas.

Gráfico 1. Disciplina que enmarcaría dentro del área de comunicación organizacional



Fuente: elaboración propia.

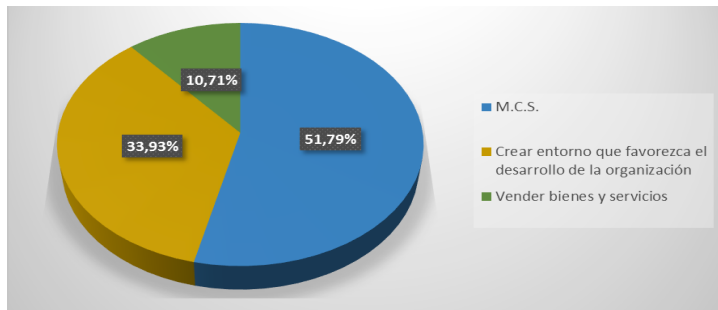
Volviendo al conjunto de la muestra, el 24,52% considera que la comunicación organizacional debe encuadrarse en el ámbito del marketing, mientras que el 11,61% la sitúa en la publicidad, el 10,97% en el periodismo, el 5,81% en el protocolo y, finalmente, el 1,94% en la propaganda. El cuestionario pedía a los participantes una definición del profesional de las relaciones públicas y de sus funciones. Las respuestas obtenidas fueron diversas (se categorizaron 24 ítems), aunque la más frecuente vinculaba al trabajador de este ámbito con la comunicación desde un punto de vista global (27 respuestas). En segundo lugar, 23 alumnos asociaron al profesional de las relaciones públicas con la gestión de la imagen, frente a los 19 que subrayaron su papel de enlace o de actor con la sociedad. Aunque minoritarias, alguna respuesta asocia al Relaciones Públicas a la investigación (un estudiante), a la venta del producto (cinco alumnos) o a la captación de clientes (dos).

Consecuentemente, las funciones que se le asignan con mayor frecuencia a este profesional son la gestión de relaciones con el entorno (15 respuestas), seguida de la gestión de la imagen (13) y de la comunicación (12). Entre las respuestas espontáneas brindadas por los encuestados, se alude, entre otras muchas cuestiones, también a la gestión de la promoción (9), de la venta de productos (8) y de la información (4).

Mientras, al profesional de la publicidad lo vinculan, principalmente, a la gestión de las campañas de publicidad (36 respuestas), de la publicidad, actividades, elementos o técnicas publicitarias (32) y a la gestión de la promoción (25). Resulta singular las relaciones que entablan algunos estudiantes entre la publicidad y las relaciones públicas, ya que, por ejemplo, uno de los encuestados señala que "la publicidad es un recurso o instrumento que ayuda al Relacio-

nes Públicas”, mientras que otro argumenta que “no las considero muy diferentes, [se trata de] coordinar la comunicación de su entidad”, lo que parece desdibujar las fronteras entre ambas disciplinas.

Gráfico 2. Objetivos más relevantes de las relaciones públicas



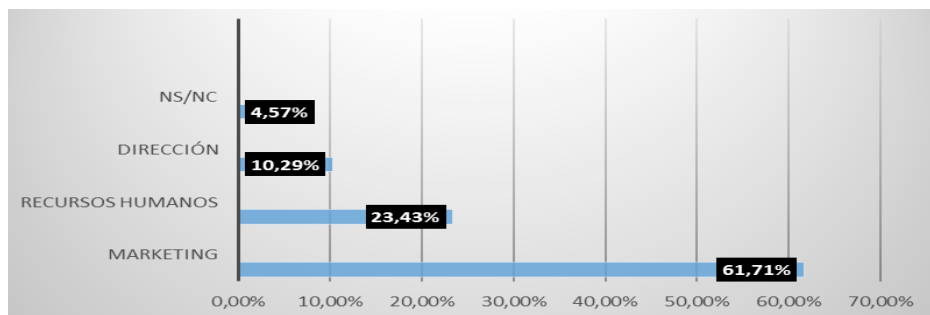
Fuente: elaboración propia

Al margen de ello, otra de las cuestiones nucleares de la encuesta pivotaba en torno a los objetivos que persiguen las relaciones públicas (gráfico 2). Respecto a ella, la mayoría de alumnos perpetúan la consideración de que el trabajo de un profesional de esta área se ciñe fundamentalmente a los medios de comunicación, respuesta por la que se decantaron el 51,79% de los encuestados.

Por el contrario, el 33,93% opinan que la finalidad de su trabajo ha de ser la de crear un entorno que favorezca el desarrollo de la organización en cuestión. Por titulaciones, los de Ciencias de la Cultura son quienes más aciertan al marcar esta opción el 50% de los encuestados. También los de Publicidad y Relaciones Públicas la señalan en un 44,44% de sus respuestas, así como el 38% de los de Periodismo.

Son minoría (un 10,71%) los que creen que la principal finalidad de un Relaciones Públicas es la de vender bienes y servicios. De hecho, ningún encuestado de las titulaciones de Publicidad y RRPP y de Ciencias de la Cultura considera que esta sea la tarea de un profesional de este ámbito.

Gráfico 3. Nivel al que tiene que estar la gestión de RR.PP.

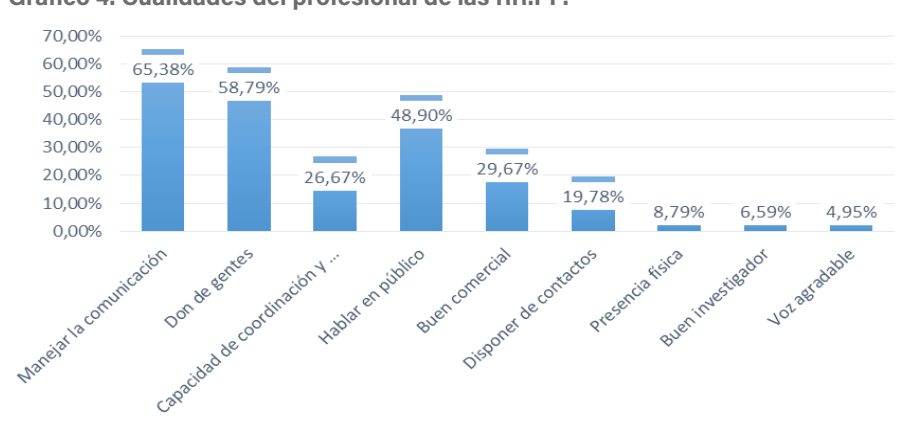


Fuente: elaboración propia

Frente a la superación de esa función instrumentalista comercial de las relaciones públicas, lo que todavía no se ha corregido es el nivel al que ha de situarse este departamento en las organizaciones (gráfico 3). Así, el 61,71% cree que deberían adscribirse al marketing frente al 23,43% que lo ubican en recursos humanos. De este modo, la opción correcta desde el punto de vista de la literatura científica (a nivel directivo) solo alcanza el 10,29% de las respuestas, mientras que el 4,57% de los encuestados aseguran desconocerlo.

La tendencia es similar entre los estudiantes de todas las titulaciones al decantarse mayoritariamente por el área de marketing. Solo los estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas quiebran esa tónica (50% sitúan las relaciones públicas a nivel directivo, frente al 42,31% que las encuadran en el marketing y el 7,69% en los recursos humanos).

Gráfico 4. Cualidades del profesional de las RR.PP.



Fuente: elaboración propia

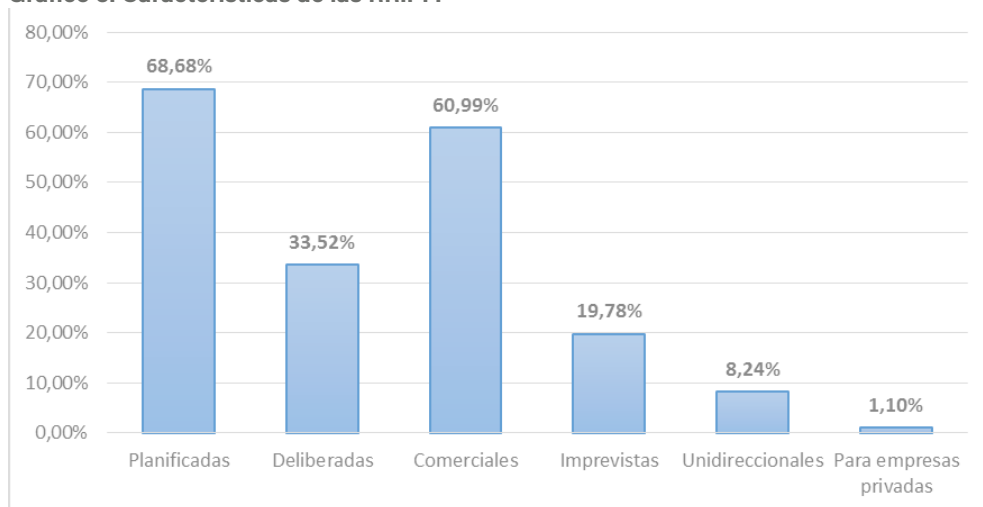
Respecto a las cualidades que debe poseer un profesional de las Relaciones Públicas (gráfico 4), las tres que más se repiten son la de manejar la comunicación en todas sus áreas (65,38% de los encuestados), tener don de gentes (58,79%) y capacidad de coordinación y organización (53,85%). A estas les siguen la cualidad de saber hablar en público (48,9%), de ser buen comercial (29,67%) y de disponer de muchos contactos (19,78%). Por el contrario, por debajo de la barrera del 10% se quedan la buena presencia física (8,79%), la capacidad de ser buen investigador (6,59%) y, finalmente, poseer una voz agradable (4,95%).

En relación al mercado laboral de un trabajador de Relaciones Públicas (pregunta de respuesta múltiple), el 82,42% identifica la planificación y gestión de la comunicación, seguida del 54,4% que apunta a la relación con los medios. Quienes todavía los vinculan al ámbito comercial representan un nada despreciable 34,62%, al igual que los que todavía asocian estos profesionales a ser representantes de discotecas o entidades de espectáculos (23,63%) o, en menor medida (6,04%) azafatas.

Por titulaciones, la mayor unanimidad a la hora de señalar la planificación y gestión de comunicación se encuentra entre los estudiantes de Ciencias de la Cultura (100%), los de Publicidad y Relaciones Públicas (93,33%) y los de Periodismo (87,04%).

Los resultados obtenidos entre los alumnos de Turismo y de Empresariales que aún no habían dado la asignatura de Técnicas de Comunicación (primer curso) arrojaron un porcentaje del 19 % de alumnos que se refirieron a alguna de esas características fundamentales recogidas por Cutlip y Center (2001), mientras que el restante 81 % lo hizo a aspectos muy parciales vinculados a la comunicación. Sin embargo, el porcentaje no mejora sustancialmente entre los alumnos que ya han impartido asignaturas de comunicación y cuyos grados no pertenecen al ámbito de la comunicación.

Gráfico 5. Características de las RR.PP.



Fuente: elaboración propia

Por último, en cuanto a las características de las relaciones públicas (gráfico 5), un 68,68% acierta al señalar que deben ser planificadas, mientras que solo uno de cada tres considera que tengan que ser deliberadas (33,52%). Resulta llamativo que el 60,99% de los encuestados insistan en apreciar una veta comercial, al igual que el hecho de que el 19,78% interpreten que las Relaciones Públicas son imprevistas, el 8,24% opinen que son unidireccionales o que un 1,1% las vea propias solo para empresas privadas.

4. Discusión y conclusiones

La percepción de los estudiantes sobre las relaciones públicas también se centran en la función de la *Publicity*, como en el estudio de Moreno, Navarro y Humanes (2014) sobre la imagen de la función de relaciones públicas entre las empresas. Curiosamente, estas autoras inciden en que una de las acciones que podrían contribuir al fortalecimiento de la profesión sería la formación en esta área. Pero como se ha podido comprobar en este estudio, el hecho de haber recibido nociones básicas sobre la disciplina de relaciones públicas en el contenido de alguna asignatura de comunicación, no es motivo como para tener demasiado claro qué es un profesional de las relaciones públicas.

Con todo, se ha detectado una cierta superación de la consideración de que un profesional de Relaciones Públicas se ocupa directamente de la venta de productos y servicios. Pese a

que todavía pervive entre los encuestados la idea de que este trabajador contribuye a esta finalidad, diversas respuestas (por ejemplo, la del objetivo principal de un Relaciones Públicas o su mercado laboral) parecen sugerir un cierto optimismo en consonancia con los postulados teóricos que separan las relaciones públicas de la dimensión estrictamente comercial.

En el polo opuesto, pese a que los alumnos asocian las relaciones públicas a la planificación, sorprende el poco respaldo que prestan a la necesidad de investigar (es el segundo rasgo menos importante con el que caracterizan a estos profesionales).

Se ha detectado también que los encuestados no sitúan al departamento de Relaciones Públicas en el nivel directivo, tal y como debería de ser (Wilcox et al, 2012, Clutip y Center, 2001 y Grunig J y Grunig L., 1991). Mayoritariamente lo asocian al departamento de Recursos Humanos; creemos que por su conexión con la idea de interacción entre personas que subyace bajo ambos conceptos, y al departamento de Marketing, por su clara relación con el enfoque comercial y mercantilista en que se ve envuelto el concepto "Relaciones Públicas".

Una línea futura de investigación sería trabajar con una muestra mayor de estudiantes, ampliar la representatividad de los centros de estudio universitarios y contrastar si la evolución de esa percepción universitaria corre pareja de la evolución de los profesionales ya ejercientes en sus respectivas áreas de competencia, así como comprobar si la evolución de la percepción de esa función corre pareja a la empresarial con la progresiva introducción de los egresados en las organizaciones.

7. Referencias

- ACED, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC S.L., Colección Comunicación.
- ARCEO VACAS, A. (1995). Las relaciones públicas y el marketing: crítica a los planteamientos de Kloter. *Questiones publicitarias: Revista internacional de Comunicación y Publicidad*, nº 4, 121-133. Recuperado el 20 de febrero de 2018 de <https://tinyurl.com/ydbmp8ws>
- ARCEO VACAS, J. L. (1988). *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial PPU.
- ARMENDÁRIZ, R. (2015). El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva de mercado. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, nº 9 Vol. V, (pp. 153-178). Recuperado e 17 de enero de 2018 <https://tinyurl.com/y7mf5rvw>
- BERNAYS, L. E. L. (1990). *Los últimos años. Radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986*. Barcelona: ESRP-PPU.
- BLACK, S. (1991). *Las relaciones públicas, un factor clave de gestión*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: Editorial UOC. Primera Edición.
- CUTLIP SCOTT, M. y CENTER, A. (2000). *Relaciones públicas eficaces*. Clásicos de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- FRASER, P. SEITEL. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Editorial Pearson Educación. Octava edición.
- GARCÍA NIETO, M. T. (2011). *La investigación en las relaciones públicas: tendencias y para-*

- dojas. Actas Icono 14, nº A6, pp. 139-158, ISBN. 1697-8293.
- GONZÁLEZ MARTÍN, A. (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España. Primera edición.
 - GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. Primera edición.
 - GRUNIG, J., GRUNIG, L. y APARECIDA-FERRARI, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6 (2), 9-28. Recuperado el 20 de febrero de 2018 en <https://tinyurl.com/yc95s9cw>
 - HERREROS ARCONADA, M. (1989). *Teoría y técnica de la propaganda electoral (formas publicitarias)*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
 - L'ETANG, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: Editorial UOC. Colección Comunicación. Primera edición.
 - MAGALLÓN, S. (1998-1999). Las relaciones públicas en el ámbito de las ciencias sociales y su papel en las organizaciones. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 5-6, 139-146.
 - (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Anàlisi*, 34, 103-109
 - MARSTON, J. (1983). *Relaciones públicas modernas*. México: Editorial McGraw-Hill.
 - MCKIE D. y MUNSHI, D. (2011). *Reconfigurar las relaciones públicas. Ecología, equidad y empresa*. Colección Comunicación. Barcelona: Editorial UOC, S.L.
 - MÍGUEZ, GONZÁLEZ, M. I. (2011). *La investigación sobre relaciones públicas en las revistas españolas de comunicación (2008-2010)*. Actas Icono 14, nº A6, pp. 124-138, ISBN. 1697-8293.
 - MORENO M^a A., NAVARRO, C. y HUMANES M^a L. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector España. *Revista Palabra Clave*, Vol. 17, nº 3 (pp. 946-978), Universidad de la Sabana, Bogotá. Recuperado el 20 de febrero de 2018 en <https://tinyurl.com/yb37mqoe>
 - NOGUERO GRAU, A. (1988). *Programación y técnicas de relaciones públicas*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
 - (1990). *Relaciones Públicas e industria de la persuasión*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
 - (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
 - PALENCIA-LEFLER, M. (2011). *90 Técnicas de comunicación y relaciones públicas*. Editorial Bresca (Profit Editorial S.L.)
 - PORTO SIMÕES, R. (1993). *Relaciones Públicas: función política en la empresa y en la institución pública*. Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Tercera edición.
 - RAYMOND, S. (1994). *Relaciones públicas. Teoría y práctica*. México: Limusa Noriega Ediciones.
 - RIES, A. y RIES, L. (2003). *La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
 - ROJAS ORDUÑA, O.I. (2012). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC. Tercera edición.
 - SADI, G. y MÉNDEZ, V. (2015). Una aproximación histórica al dominio intelectual de las

Relaciones Públicas. Tensiones paradigmáticas en su construcción disciplinar. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, nº 9, Vol. 5, 27-66. Recuperado el 20 de febrero de 2018 de <https://tinyurl.com/ycc2yz7n>

- SALLA GARCÍA, J. y ORTEGA SORIANO, J. (2008). *Plan estratégico de Relaciones Públicas*. Barcelona: Bosch Editor.
- WILCOX, D., CAMERON, G. y XIFRA, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Décima edición ampliada.
- WILHELM, G., RAMÍREZ, F. y SÁNCHEZ, M. (2009). Las Relaciones Públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa. *Razón y Palabra*, vol. 14, nº 70, noviembre-enero.
- WINNER, P. (1991). *Gestão moderna das relações públicas. Manual de direcção eficaz. Estratégia da confiança*. Colecção Gestão. Portugal: Edições CETOP.
- XIFRA, J. (2003). *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial McGraw Hill. Primera edición.
 - (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A. Primera edición.

CURRICULUM VITAE

Pablo Vázquez-Sande

Doctor en Comunicación por la Universidad de Santiago de Compostela (USC), en la que defendió la tesis doctoral *Storytelling personal en el relato político* con la que obtuvo la máxima calificación de sobresaliente cum laude y varios premios internacionales.

Compatibiliza su trabajo académico como docente de varias asignaturas en la USC y en el Centro de Estudios Superiores Universitarios de Galicia (CESUGA) con la consultoría al frente de la agencia Atalaya Comunicación.

Antonia Pérez García

Profesora Titular de la Escuela Universitaria de Turismo CENP, adscrita a la Universidade da Coruña. Dra. por la Universidade da Coruña en Análisis Económico y Estrategia empresarial. Licenciada en Sociología por la Universidade da Coruña. Técnico Superior en Relaciones Públicas por la Escuela Superior de Relaciones Públicas, adscrita a la Universidad de Barcelona

Lito García Abad

Es profesor del grado de Publicidad y Relaciones Públicas en CESUGA (centro adscrito a la Universidad de San Jorge) y del grado de Turismo en la Escuela Universitaria de Turismo de A Coruña. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, Licenciado en Derecho por la UNED y Máster en Abogacía por la Universidad de Santiago de Compostela, actualmente es doctorando en Derecho y Ciencias Sociales por la UNED.

Relaciones Públicas 4.0: Vigilancia tecnológica e innovación relacional en el desarrollo local.

Public Relations 4.0: Technology watch and relational innovation in Local Development.

Autoras:

Rosa María Torres Valdés

<http://orcid.org/0000-0002-4618-1527>

Departamento de Comunicación y Psicología Social. Facultad de Económicas y Ciencias Empresariales. Universidad de Alicante

Alba Santa Soriano

<http://orcid.org/0000-0002-9853-8882>

Servicio de Gestión de la Investigación y Transferencia de Tecnología. Universidad de Alicante.

Resumen

Los informes sobre madurez digital en España evidencian un retraso en la adopción tecnológica, que impacta negativamente en el desarrollo territorial. El objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico a las Agencias de Desarrollo Local (ADL) de la Provincia de Alicante sobre sus necesidades de adaptación a la revolución 4.0, desde un enfoque de vigilancia tecnológica e innovación relacional, orientado a ofrecer una guía para reducir gaps y promover la mejora de estas prácticas. Favoreciendo así la toma de decisiones estratégicas y la construcción de relaciones de confianza con las empresas locales, a las que transferir este conocimiento y apoyarles en la mejora de su madurez tecnológica como fuente de ventajas competitivas sostenibles. La metodología del estudio es transversal primaria cuantitativa, mediante censo, cuyo instrumento ha sido cuestionario *ad-hoc*, sometido previamente a validación mediante juicio de expertos, con aplicación autodministrada *online* y procesado a tra-

Abstract

Several digital maturity reports in Spain suggest a backward step in technology adoption, which impacts negatively on territorial development. From technology watch and relation innovation approach, the main goal of this paper is focused on making a diagnosis to Local Development Agencies (LDA) about their needs towards Revolution 4.0. In order to provide guidelines to minimize gaps and strength those practices, as well as promoting strategic decision-making and building relationships of trust with local companies and entrepreneurs. Thus enhancing knowledge transfer and improving their technology adoption as a source of sustainable competitive advantage. The work has applied a quantitative methodology, through a primary and cross-sectional study based on census. The data have been gathered and analyses within Qualtrics through a survey *ad hoc*, which was validated previously by expert judgement. The findings show how the adaptation 4.0 is not still enough in LDA, identifying spe-

vés del software de gestión y tratamiento de encuestas de Qualtrics. Los resultados muestran que la adaptación 4.0 no es óptima en las ADL, identificándose necesidades específicas para éstas. Como conclusión relevante se destaca como las ADL utilizan algunas técnicas de Relaciones Públicas utilizando tecnología, en términos de e-administración, y en sistemas de información de carácter 2.0. Sin embargo, no se alcanza todavía un nivel de innovación relacional 4.0, siendo esto una oportunidad para futuras investigaciones en esta línea.

Palabras clave: Relaciones Públicas 4.0, Innovación relacional, Inteligencia de Relaciones Públicas, Desarrollo Local, Vigilancia tecnológica, Ecosistema 4.0.

cific needs for these. Initial conclusions provide evidence about how they apply several Public Relations techniques using technology (e.g. e-Government, information systems 2.0, etc.). However, a level of innovation relational 4.0 is not reached by them nowadays, which is a challenge for future research in this field.

Key words: Public Relations 4.0, Relational innovation 4.0, Public Relations Intelligence, Local Development, Technology watch, Ecosystem 4.0.

Agradecimientos

Agradecemos a ADLYPSE Alicante, Asociación de Técnicos en Gestión del Desarrollo Local de la Provincia de Alicante, por la dinamización y ayuda para poder llevar a cabo esta investigación.

1. Introducción

El propósito de este trabajo era realizar un estudio sobre las necesidades de adaptación a la denominada revolución 4.0 de las Agencias de Desarrollo Local (ADL), desde una aproximación de vigilancia tecnológica e innovación relacional, como vías para desarrollar sistemas colaborativos y anticipatorios de información, comunicación y relación orientados a la toma de decisiones estratégicas sobre el desarrollo sostenible del territorio.

Por ello, y como guía del estudio realizado, se definió como objetivo general observar el nivel de adaptación de las ADL de la Provincia de Alicante a la denominada economía 4.0, desde el punto de vista de la vigilancia tecnológica e innovación relacional; y como objetivos específicos se establecieron los siguientes:

1. Conocer el nivel de aplicación de inteligencia de RRPP en los procesos de vigilancia tecnológica e innovación relacional por parte de las ADL de la provincia de Alicante.
2. Explorar la existencia o no de gaps de desarrollo de actividad de las ADL de la provincia de Alicante, para trabajar en el marco de ecosistemas *on-line* de información, comunicación y relación.
3. Analizar cómo afectan dichos gaps a la toma de decisiones sobre desarrollo sostenible del territorio.
4. Ofrecer una guía de recomendaciones para la innovación relacional 4.0.

En esta línea, se plantea un problema de investigación sobre cómo la innovación relacional 4.0, entendida como la combinación de inteligencia de Relaciones Públicas (RRPP) y la Vigilancia Tecnológica (VIT), puede contribuir a la toma de decisiones estratégicas de Desarrollo Local (DL). Surgen diversos interrogantes investigación como:

- ¿Cuál es el nivel de adaptación a la denominada economía 4.0 de las ADL, entendiendo éstas como agentes de promoción socioeconómica de los territorios?
- ¿Contemplan técnicas de inteligencia de RRPP los ADL en su modelo de gestión relacional con actores clave del desarrollo territorial?
- ¿Realizan labores de vigilancia tecnológica cuando asesoran a emprendedores o desean implementar innovaciones en la gestión administrativa y de atención a la ciudadanía? En caso afirmativo: ¿Aplican técnicas de inteligencia de RRPP?
- ¿Existen Gaps en el desarrollo de la actividad de las ADL de la Provincia de Alicante para trabajar en el marco de ecosistemas virtuales de información, comunicación y relación?
- ¿Hasta qué punto los Gaps tecnológicos, si los hubiere, podrían afectar a la toma de decisiones sobre desarrollo sostenible del territorio?
- ¿Es posible hacer una guía de recomendaciones para la innovación relacional 4.0 dirigida a los agentes de desarrollo local y promoción socioeconómica?

Los informes actuales más relevantes sobre madurez digital en España(1) evidencian un considerable retraso en la adopción tecnológica, lo que parece impactar negativamente en el desarrollo de negocios y del territorio. La importancia del tema estudiado radica en la utilidad de realizar un diagnóstico a las Agencias de Desarrollo Local de la Provincia de Alicante sobre sus necesidades reales de adaptación a la revolución 4.0, desde el punto de vista de la vigilancia tecnológica e innovación relacional, orientado a ofrecer una guía para reducir gaps y promover la mejora de las prácticas relacionadas con la vigilancia tecnológica, así como para establecer relaciones de confianza con las empresas locales, a las que transferirles este conocimiento y apoyarlas en la mejora de su madurez tecnológica como fuente de ventajas competitivas sostenibles. Por otra parte, tanto los resultados como la guía de recomendaciones para la innovación relacional 4.0, podrán ser transferibles a la red nacional de Agencias de Desarrollo Local, brindando nuevas oportunidades para el avance de esta línea de investigación.

En cuanto a la situación actual del tema a estudiar, la revisión de la literatura relacionada con el problema de estudio, revela un incremento en el número de investigaciones sobre la economía digital enfocadas a competencias, acciones necesarias para un buen desarrollo y nuevos problemas jurídicos que esta revolución conlleva. Por citar las más recientes cabe mencionar a Lombardero (2015), Pedreño (2017), Mendoza (2017), Sarmiento y Garcés (2017). Del mismo modo, encontramos en los últimos años estudios sobre inteligencia artificial y vigilancia tecnológica, entre otros Voosen (2017), San Juan y Romero (2016) y Miranda (2015). En relación con el desarrollo a través de ciudades inteligentes, cabe mencionar los trabajos de Gómez et all (2017), Sikora (2017), Caro (2017) y Pollio (2016). Sobre capital relacional y vigilancia tecnológica encontramos contribuciones de autores como Delgado et all (2011), Marulanda y López (2012), González y Rodenes (2008). En comunicación y *engagement* en la era digital destacan trabajos como el de Jiang et all (2016) y sobre *influencers* Castelló y Pino (2015), Subbian et all (2016), así como De Veirman et all (2017) en relación a la medición de impacto de estos nuevos prescriptores.

Respecto al papel específico de las RRPP en el DL cabe citar a Torres (2008), Rivera de la Fuente (2010), Moreno (2010), Pérez (2017). En campo de la inteligencia de relaciones públicas, Santa, Lorenzo y Torres (2018), tras un exhaustivo análisis bibliométrico, concluyen que las relaciones públicas y la inteligencia estratégica constituyen un binomio esencial en la toma de decisiones de las organizaciones y que además la inteligencia de relaciones públicas irrumpe campo emergente de investigación en la actualidad. Las tecnologías disruptivas (Lin, 2015) tales como big data, data mining, redes sociales, inteligencia artificial, Internet de las cosas, son instrumentos que incrementan la inteligencia potencial de las organizaciones (Salminen et al., 2017).

La investigación bibliográfica evidenció que a medida que conectamos la comunicación de relaciones públicas con el desarrollo local y el universo 4.0, el número de contribuciones disminuye siendo escasas las referencias que consideran el papel de las relaciones públicas en los procesos de inteligencia y digitalización en las Agencias de Desarrollo Local. Por ello, se consideró que el objeto de estudio planteado podría ser un problema de interés para la investigación, en la medida en que puede hacer aportes válidos al estado actual de conocimiento sobre el tema. El estudio de antecedentes también mostró que la investigación a realizar debía ser de tipo exploratoria, como una primera aproximación al objeto de estudio, y que en ese sentido los interrogantes de investigación planteados anteriormente se correspondían con el punto de partida de la investigación, ya que con el carácter exploratoria de la misma no era procedente plantear hipótesis dado lo incipiente del estudio de esta temática y, por lo tanto, de supuestos sobre los que trabajar para generar hipótesis.

El reto de innovación relacional 4.0, trata de inteligencia colaborativa y, por tanto, relacional, al poner en valor la inteligencia de relaciones públicas. Pues confiere valor añadido en los procesos de gestión de las organizaciones, gracias a la posibilidad de anticipación, influencia y colaboración (Arcos y Pherson, 2015) en ambientes caracterizados por la complejidad e incertidumbre (McKie y Heat, 2016), que en el caso del desarrollo socioeconómico de los territorios es una realidad con la que día a día conviven los agendas de desarrollo local. El papel clave de la gestión de RRPP para hacer frente a situaciones económicamente turbulentas es favorecer el diálogo con los públicos Xifra y Ordeix (2009) y Taylor y Kent (2014). Y en este sentido, la denominada economía digital es una fuerza crucial para impulsar el cambio estructural y, por tanto, tiene un rol de catalizador del cambio que ha de construirse de modo participativo (Bárcena, 2013).

Ahora bien, desde la perspectiva del desarrollo local y de las RRPP para el desarrollo local, esta revolución 4.0 debería servir para afrontar los problemas de desarrollo desde la colaboración y el compromiso. Actualmente parece que se avanza mucho en el conocimiento. Sin embargo, también parece que se comprende poco lo relativo al sufijo "4.0" y sus implicaciones. La innovación relacional aplicada al desarrollo local ha de favorecer un espacio de colaboración público-privado en el que todos los públicos concernidos, tales como actores empresariales, científico-tecnológicos, e institucionales públicos o mixtos, puedan participar activa y colaborativamente en acciones que van desde la vigilancia tecnológica hasta la toma de decisiones sobre actuaciones concretas que contribuyan realmente a la transformación sostenible del tejido económico. Por tanto, lo "4.0" ha de considerarse como lo que es, como un instrumento y no un fin en sí mismo. En este sentido, cabe mencionar las nuevas tendencias en el campo que nos ocupa, tales como ciudades inteligentes o *Smart Cities*, territorios rurales inteligentes,

iniciativas sin duda de gran potencial, pero que aún deben considerar si los usos tecnológicos están contribuyendo realmente a reducir brechas digitales y, más aún, si aprovechando el contexto digital se están produciendo las relaciones de colaboración integral e integrada para el diseño de soluciones específicas a los problemas presentes en algunos territorios, e incluso anticiparse a dichos problemas desde la combinación de la inteligencia de Relaciones Públicas y la vigilancia tecnológica. Es decir, que desde la innovación relacional 4.0 se ayude a consolidar ecosistemas 4.0, entendidos como un sistema interconectado y colaborativo entre administración digital pública y privada, científica, educativa, y asociativa-ciudadana, con impacto económico y social positivo, sostenido y sostenible.

El plan nacional de territorios inteligentes de diciembre de 2017 establece su estrategia centrada en tres campos de acción (Pág. 4): "Acciones territoriales", "Acciones de soporte" y "Acciones complementarias". Entre las acciones territoriales incluye el área de territorios rurales inteligentes, turismo inteligente y servicios públicos 4.0 en plataformas de ciudad y mundo rural. Una cuestión de interés para nuestra investigación, ya que las acciones de soporte incluyen la comunicación y difusión y las acciones complementarias incluyen IoT (Internet de las cosas) para la prestación de servicios públicos en territorios inteligentes. Resulta muy llamativo e interesante para nuestro propósito, mencionar que el plan propone que los ayuntamientos no están para optimizar la verticalidad de los distintos servicios, sino para combinar las capacidades de los mismos a fin de dar respuesta a los problemas públicos (Pág. 8). Respecto a los servicios públicos 4.0 en plataformas de ciudad (Pág. 12), el plan expresa que los nuevos servicios públicos gracias a la tecnología, podrán avanzar en la personalización de los servicios gracias al conocimiento de las necesidades y derechos de las personas, el análisis de la demanda, quejas y pertinencia. Propone desarrollar investigación para acotar el problema y diseñar modelo o modelos de intervención. Cuestión que de algún modo coincide con uno de los objetivos expresados en este trabajo: La posibilidad de elaborar una guía de recomendaciones para la innovación relacional 4.0.

El plan nacional no explica más en lo relativo a comunicación y, sin embargo, habría mucho que aportar a esta cuestión. Comienza a evidenciarse en el contexto de comunicación 4.0 una paradoja comunicativa: por una parte, la gestión de las organizaciones y las relaciones entre las personas pasan por un modelo comunicativo no vertical, más plano, que en principio debería facilitar la relación, y sin embargo se corre el riesgo de perder aspectos y elementos importantes del metalenguaje. Es decir, gran socialización tecnológica y menos interacción física, como si lo importante fuera la comunicación entre las máquinas. Autores como Arcos y Velasco (2015) nos recuerdan que la inteligencia competitiva, entendida como conjunto de procesos y procedimientos de indagación, planificación, toma de decisiones estratégicas, requiere la sensibilidad profesional al factor humano. Degerstedt (2016) se refiere a ello como inteligencia social competitiva.

Las RRPP 4.0 en este contexto siguen manteniendo su función social (Noguero, 1995), que ahora podríamos denominar función social-tecnológica o tecnológica social, ya que la dimensión 4.0 viene dada por la potestad de crear contenidos interactivos, contando con los usuarios, con *influencers* del momento y, más aún, por la capacidad de manejar un sinfín de datos y utilizar la inteligencia artificial para vigilar, prevenir, personalizar. Esta dimensión publirrelacionista sigue siendo investigar, diagnosticar, prevenir, informar, comunicar, involucrar, contar

con líderes de opinión, sólo que en un ecosistema 4.0 pero sin olvidar las relaciones humanas, y los numerosísimos gaps, brechas digitales intergeneracionales, culturales, económicas que aún existen y existirán.

2. Método o metodología

La metodología seguida para abordar el problema objeto de estudio ya descrito, en esta primera aproximación exploratoria, ha consistido en una investigación transversal primaria cuantitativa, mediante la realización de un censo con aplicación *online*, por lo que el estudio no tiene error muestral, y los datos obtenidos son representativos del conjunto de población analizada. El universo de estudio lo componen los 28 responsables de ADL de la provincia de Alicante (uno por municipio), miembros de ADLYPSE Alicante (Asociación de Agentes de Desarrollo Local y Promoción Socioeconómica de Alicante).

Para la realización del censo, se ha creado un instrumento de medida *ad-hoc* (cuestionario) con diferentes escalas de valoración basadas en la literatura analizada en los antecedentes, y que han permitido medir el grado de adaptación al entorno 4.0 y su nivel de utilización y realización. Dicho cuestionario ha sido sometido a juicio de expertos, con la finalidad de validar de su contenido, y en el que han participado tanto expertos en metodología de investigación en Ciencias Sociales, como expertos de otras áreas de conocimiento: comunicación, ingeniería informática, economía, arquitectura, Ingeniería de caminos y transporte, biotecnología y filosofía. En una primera fase de la evaluación de expertos, gracias a sus aportaciones conceptuales, se llevaron a cabo las modificaciones oportunas para afinar el cuestionario, especialmente en lo relativo al contenido, incluyendo las definiciones presentes en el instrumento. Con ello, en una segunda fase, de nuevo se pasó el cuestionario a valoración (a modo de una adaptación *sui generis* de la técnica Delphi). Finalmente, los expertos determinaron que la estructura era adecuada y el contenido comprensible, cuestión que también se pudo evaluar y confirmar a través de la realización de un pequeño pre-test (10 casos) en la población objeto de estudio. El trabajo de campo se llevó a cabo durante 5 semanas (Del 15 de enero al 18 de febrero), con aplicación autoadministrada del cuestionario vía online, a través del software de gestión y tratamiento de encuestas de Qualtrics.

3. Resultados

En primer lugar, se destaca el perfil de las personas consultadas, correspondiente al perfil de los y las responsables de las ADL en la provincia de Alicante.

Así, el primer dato que se observa es que la totalidad de los y las agentes de DL tienen formación universitaria, al menos con nivel de diplomatura (4% de ellos), destacando un 57% que poseen licenciatura, y otro 39 % que tienen además alguna especialización de postgrado. Así mismo, también se aprecia que hay una importante variedad de profesionales de distintas áreas de conocimiento (ciencias económicas y empresariales, geografía, derecho, trabajo social, relacionales laborales, sociología, turismo, psicología, y ciencias de la información) entre las personas entrevistadas, por lo que se aprecia que tanto la formación como la experiencia en desarrollo local ayudan a homogenizar el perfil de estos trabajadores y trabajadoras.

Por otra parte, es posible afirmar que el perfil mayoritario es femenino (75% de mujeres) y con

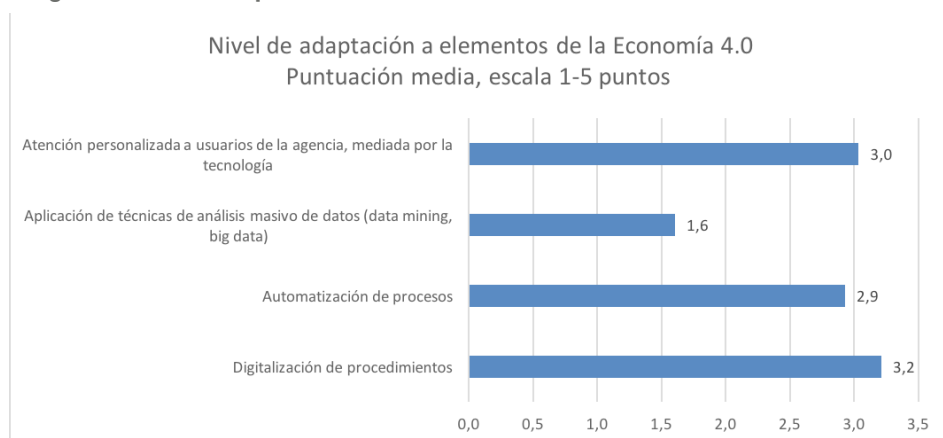
un importante nivel de madurez profesional en gestión, pues la media de edad se sitúa en 46 años, con un rango entre los 34 y los 61 años.

En relación con los interrogantes planteados por el problema de estudio, los resultados son los siguientes:

3.1. Adaptación a la Economía 4.0

Aceptando que economía 4.0 consiste en procesos de digitalización de organizaciones, automatización de procesos, análisis de datos masivos (ej. big data, data mining), desaparición de intermediarios, atención personalizada mediada por la tecnología, todo ello para apoyar la toma de decisiones sobre asignación eficiente de recursos, con incremento de rentabilidad, se obtienen los resultados siguientes que ilustra la Imagen 1:

Imagen 1. Nivel de adaptación a los elementos de la Economía 4.0.

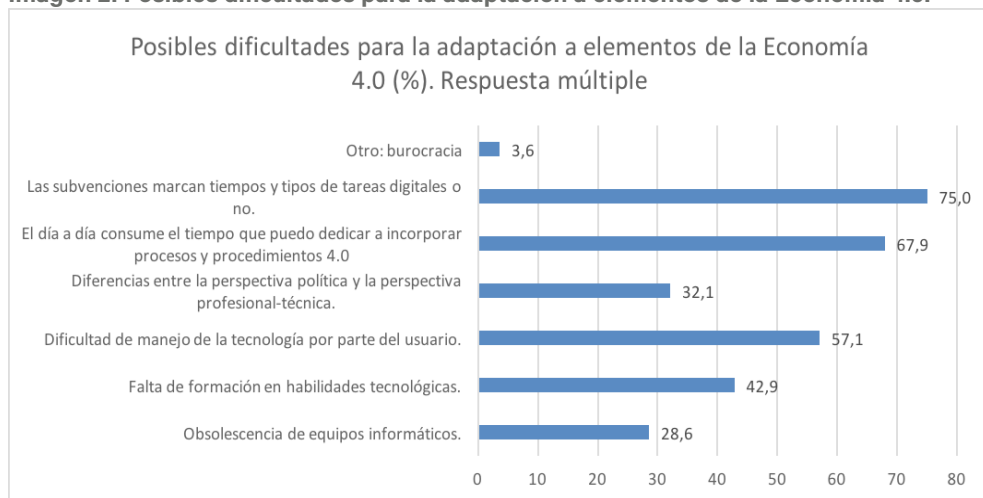


Fuente: Elaboración propia.

Así, se observa que en las agencias estudiadas hay un mayor nivel de adaptación a elementos definitorios de economía 4.0 en lo que respecta a digitalización de procedimientos (3,2/5), seguida de la atención personalizada mediada por la tecnología (3/5), automatización de procesos (2,9) y, por último, Aplicación de técnicas de análisis masivo de datos (1,6).

Respecto a las dificultades para alcanzar el grado óptimo de adaptación a elementos de la Economía 4.0, la Imagen 2 ilustra los siguientes resultados:

Imagen 2. Posibles dificultades para la adaptación a elementos de la Economía 4.0.



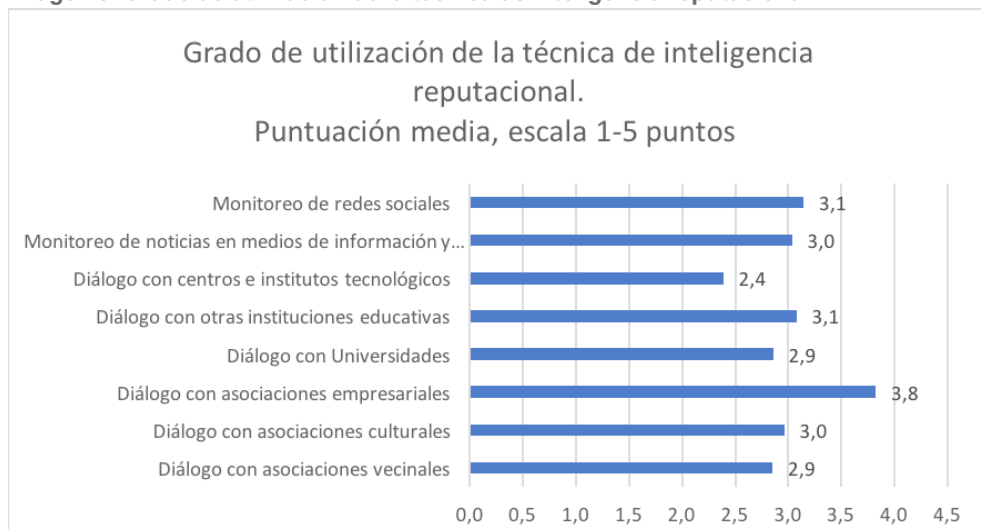
Fuente: Elaboración Propia.

Así, en la Imagen 2 se aprecia con diferencia, que las subvenciones de las que dependen las agencias de desarrollo local marcan los tiempos de gestión y las tareas a realizar (75% de los encuestados). Parece lógica la consecuencia y es que para el 67,9% de los encuestados, el día a día consume el tiempo que puedo dedicar a incorporar procesos y procedimientos 4.0. A todo esto hay que añadir que el 57,1% de los agentes de desarrollo local encuestados, presentan dificultades en el manejo de tecnologías específicas 4.0, lo parece otra consecuencia lógica de los dos primeros elementos mencionados dada la escasez de tiempo del que disponen para formarse en estos nuevos entornos tecnológicos. El 32% de los participantes en la encuesta reconoce que la diferencia entre la perspectiva política y la perspectiva profesional-técnica puede suponer una dificultad añadida a la capacidad de la agencia de adaptarse a la economía 4.0 y, final y afortunadamente en menor porcentaje, el 28,6% de los encuestados entienden una de las dificultades es la obsolescencia de los equipos informáticos.

3.2. Inteligencia de Relaciones Públicas

Aceptando que la Inteligencia de relaciones públicas es la categorización de funciones y establecimiento de procesos relacionales competentes para el desarrollo de la inteligencia organizacional, que consiste en la aplicación de técnicas específicas para activar sistemas de relaciones con los públicos estratégicos, el proceso de datos ofrece la Imagen 3 que arroja los siguientes resultados:

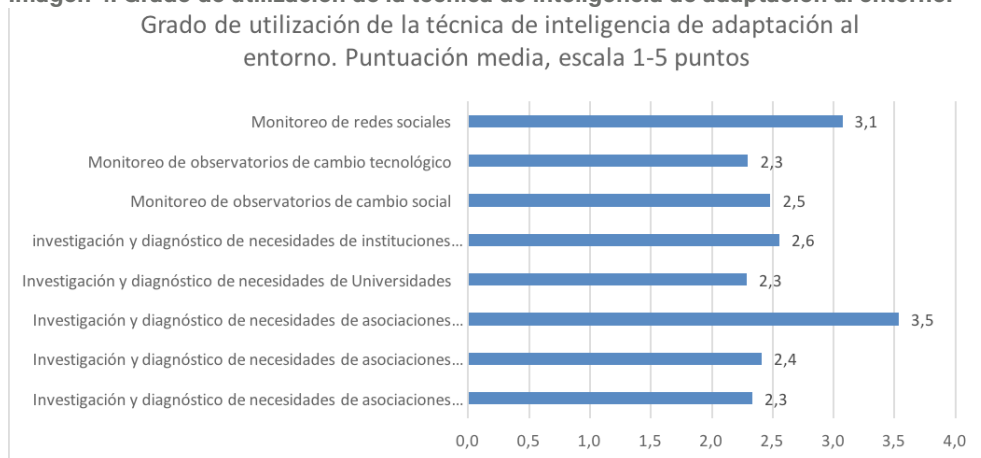
Imagen 3. Grado de utilización de la técnica de inteligencia reputacional.



Fuente: elaboración propia.

Como ilustra la Imagen 3, las agencias de desarrollo local utilizan técnicas de diálogo con asociaciones empresariales con una puntuación media de 3,8/5, lo muestra la preocupación de los y las agentes por establecer y mantener relaciones con el sector productivo, generador de empleo y desarrollo. Casi a igual nivel los y las agentes utilizan técnicas de monitoreo en redes sociales (3,1/5), Diálogo con instituciones educativas distintas de la universidad (3,1/5), monitoreo de noticias de medios de información y comunicación (3/5) y diálogo con asociaciones culturales (3/5). Con una media algo más baja encontramos diálogo con asociaciones vecinales (2,9/5), diálogo con universidades (2,9/5) y diálogo con centros e institutos tecnológicos (2,4/5).

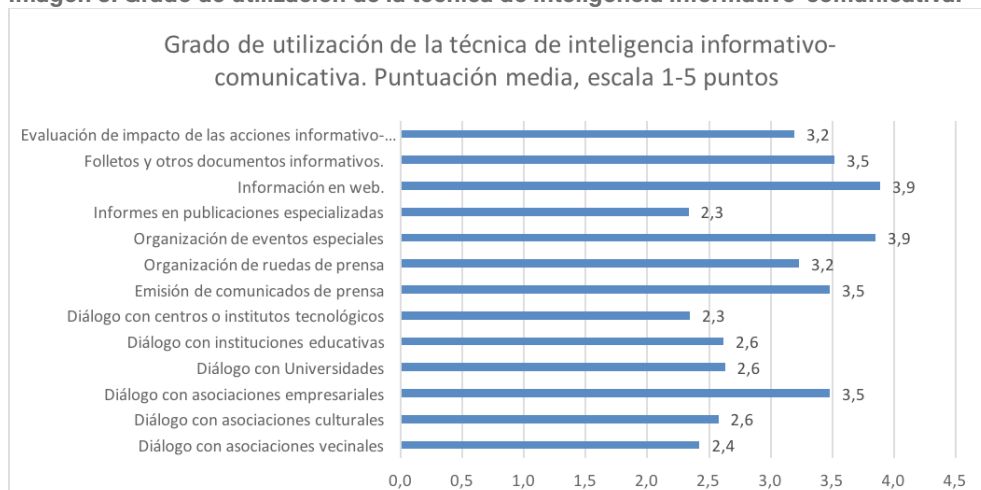
Imagen 4. Grado de utilización de la técnica de inteligencia de adaptación al entorno.



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Imagen 4, las ADL utilizan como técnicas de adaptación al entorno la investigación y diagnóstico de necesidades empresariales media de 3,5/5. (2) seguido del recurso a investigación y diagnóstico de necesidades de instituciones educativas distintas de la universidad con media de 2,6/5, monitoreo de observatorios de cambio social (2,5/5). Con media de 2,3/ 5, los encuestados declaran recurrir a monitoreo de observatorios de cambio tecnológico, a investigación y diagnóstico de necesidades de asociaciones vecinales, y de universidades.

Imagen 5. Grado de utilización de la técnica de inteligencia informativo-comunicativa.



Fuente: Elaboración propia.

La imagen 5 ilustra lo que respecta a las técnicas de inteligencia informativo comunicativa, los y las agentes de desarrollo local aplican con media de 3,9/5, el recurso de información web, organización de evento especiales, seguido con media de 3,5/5 de la elaboración de folletos y otros documentos informativos, emisión de comunicados de prensa, y diálogo con asociaciones empresariales. La organización de ruedas de prensa y la evaluación de impacto de las acciones informativo- comunicativas son un recurso utilizado según los encuestados representado con una media de 3,2/5. Desciende la media a 2,6/5 para las técnicas de diálogo con asociaciones culturales, diálogo con universidades y con otras instituciones educativas, seguido del diálogo con asociaciones vecinales con 2,4/5 de media. Finalmente, la técnica de informes en publicaciones especializadas y diálogo con centros o institutos tecnológicos arrojan una media de 2,3/5.

3.3. Vigilancia tecnológica.

Respecto a la vigilancia tecnológica, entendida aquí como una herramienta de detección de oportunidades de innovación tecnológica y de nuevas ideas que faciliten la mejora de procesos, productos y servicios, se muestran los siguientes resultados:

Imagen 6. Grado de realización de tareas de vigilancia tecnológica.

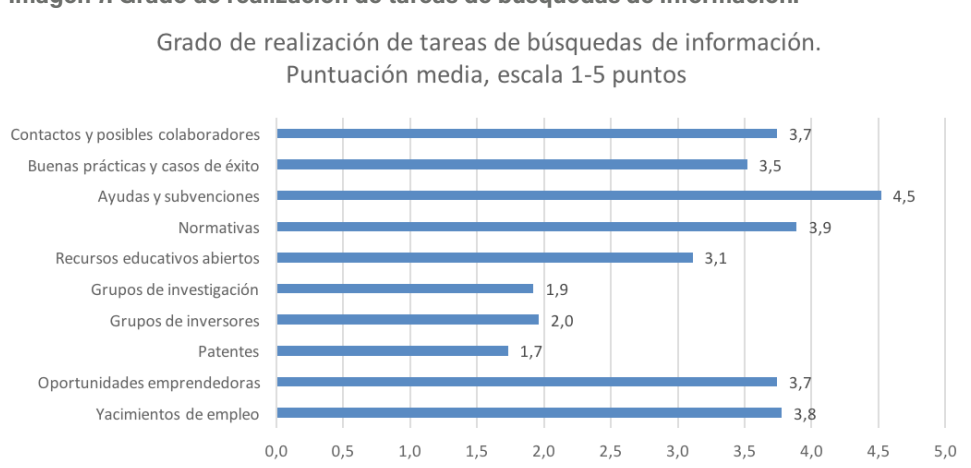


Fuente:

Elaboración propia.

La Imagen 6 ilustra medias muy próximas en cuanto al grado de realización de tareas específicas de la vigilancia tecnológica. Los y las agentes de DL identifican temas a vigilar con la cadena de valor de su servicio (3,3/5), seguido de establecimiento de objetivos claros de búsqueda de información, y seguimiento periódico de búsquedas de interés. Las ADL elaboran diferentes productos informativos y de comunicación para transmitir los hallazgos más importantes (2,9/5) y buscan diseminar los resultados del proceso de vigilancia a los agentes implicados (2,8/5). En cuanto al análisis del proceso de información con criterios de validación los resultados muestran una media de 2,7/5.

Imagen 7. Grado de realización de tareas de búsquedas de información.



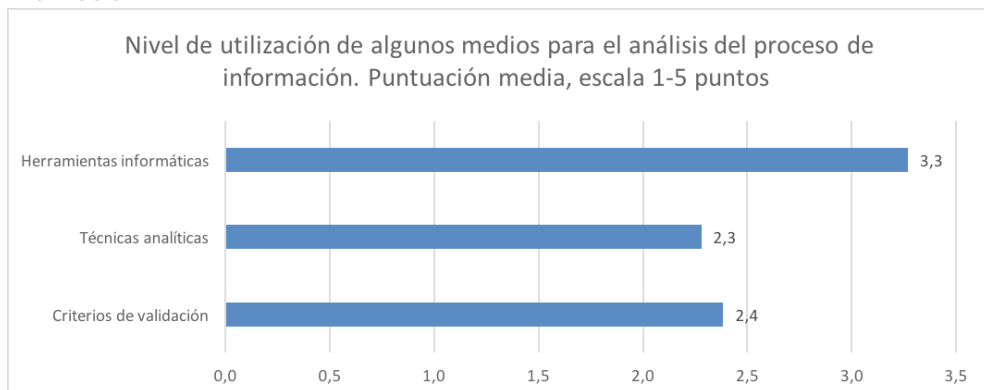
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la realización de tareas de búsqueda de información, la Imagen 7 muestra mayor media en la búsqueda de ayudas y subvenciones (4,5/5) (3) seguido de búsqueda de información sobre normativas (3,9/5). La búsqueda de yacimientos de empleo presenta una media de 3,8/5, la búsqueda de contactos y posibles colaboradores (3,7/5), buenas prácticas y casos de

éxito (3,5/5), recursos educativos abiertos (3,1/5). La búsqueda de información sobre inversores desciende en su media a 2/5, seguida búsqueda sobre grupos de investigación (1,9/5) y búsqueda de información sobre patentes 1,7/5.

Respecto al nivel de utilización de algunos medios para el análisis del proceso de información, la imagen 8 muestra los siguientes resultados:

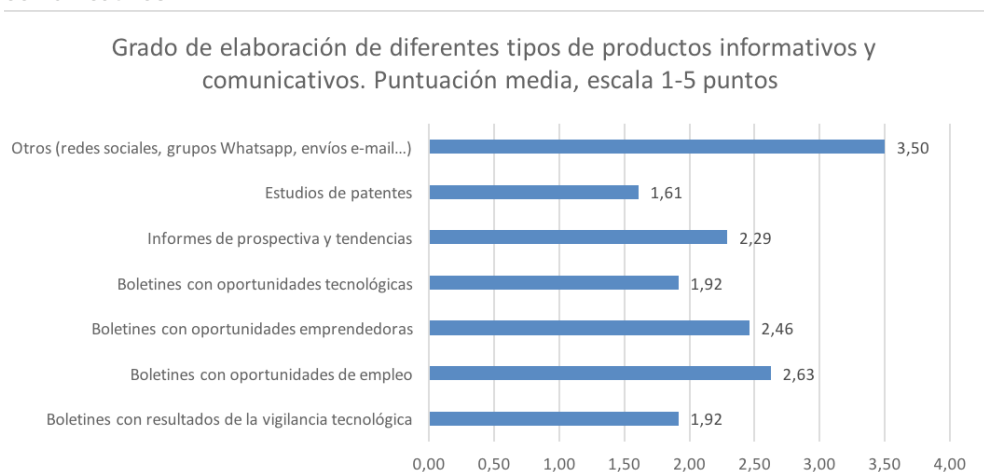
Imagen 8. Nivel de utilización de algunos medios para el análisis del proceso de información.



Fuente: Elaboración propia.

Así, esta imagen muestra como entre los medios para el análisis del proceso de información mayormente se usan las herramientas informáticas (3,3/5).

Imagen 9. Grado de elaboración de diferentes tipos de productos informativos y comunicativos.



Fuente: Elaboración propia.

La Imagen 9 ilustra sobre los productos informativos y comunicativos más utilizados. Princi-

palmente destacan los que tienen que ver con redes sociales, grupos de whatsapp, correos electrónicos (3,5/5) seguidos de boletines de oportunidades de empleo (2,63/5), seguido de boletines sobre oportunidades emprendedoras (2,46/5) e informes sobre prospectiva y tendencias con una media 2,9/5. Descienden a 1,92/5 los boletines con resultados de la vigilancia tecnológica y boletines con oportunidades tecnológicas. Finalmente, la frecuencia de elaboración menor se da en el caso de estudio de patentes con 1,61/5

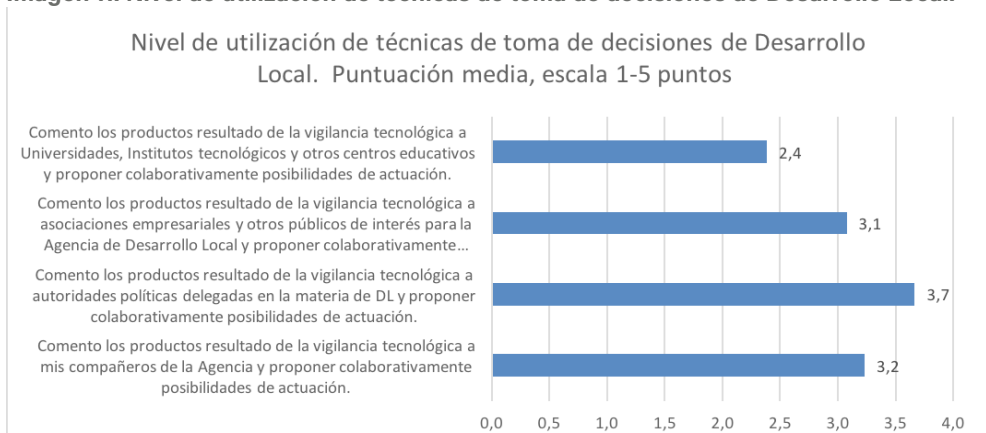
Imagen 10. Grado en el que los resultados de vigilancia se diseminan a diferentes públicos.



Fuente: Elaboración propia.

La imagen 10 muestra como los públicos tenidos en cuenta para la diseminación de los resultados de la vigilancia, muestran un resultado muy similar en sus medias: 3,8/5 dirigido a personas con responsabilidades en sobre la agencia, 3,7/5 para usuarios del servicio, 3,5/5 es la media para la ciudadanía en general y 3,2/5 la diseminación a la red de ADL.

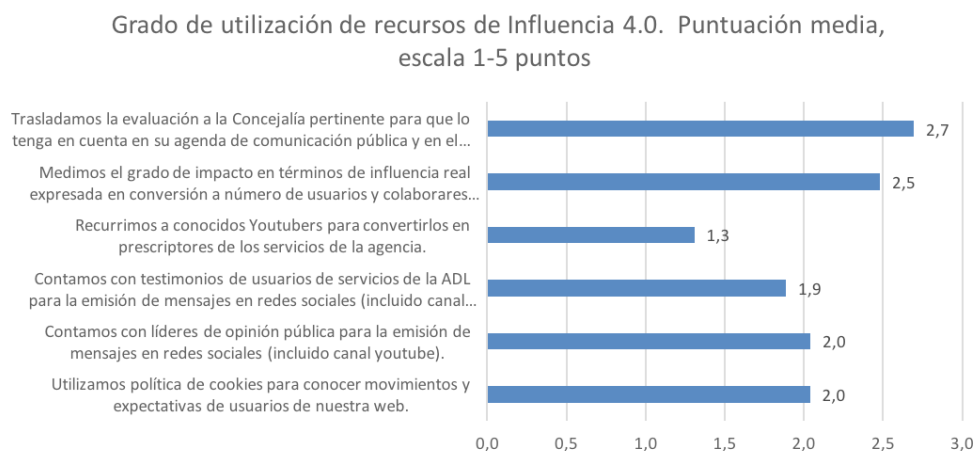
Imagen 11. Nivel de utilización de técnicas de toma de decisiones de Desarrollo Local.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las técnicas de toma de decisiones, la imagen 11 muestra como los y las ADL comentan sus resultados en primer lugar (3,7/5) con las autoridades políticas delegadas en la materia de DL y proponen colaborativamente posibilidades de actuación. Seguido de la técnica de compartir la información con los compañeros y compañeras de la agencia y propuesta de actuación colaborativa (3,2/5), seguido de la técnica para compartir información con las asociaciones empresariales y propuesta colaborativa de actuación con una media de 3,1/5. Finalmente la media menor (2,4/5) representa a la técnica de compartir resultados de la vigilancia y actuar colaborativamente con universidades, institutos tecnológicos y otros centros educativos.

Imagen 12. Grado de utilización de recursos de influencia 4.0.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en cuanto a los recursos de influencia 4.0, la imagen 12 muestra medias que oscilan entre 1,3/5 y 2,7/5. La tendencia primera es trasladar resultados de vigilancia a la concejalía pertinente para que lo incorpore a su agenda de comunicación pública y lo tenga en cuenta en el proceso de toma de decisiones que afectan al DL. La medición de impactos en término de influencia real en términos de conversión en número de usuarios y colaboradores alcanza una media de 2,5/5. En relación con la utilización de líderes de opinión para le emisión de mensajes en redes, así como utilización de política de cookies para conocer movimientos y expectativas de usuarios de la web de la agencia la media desciende a 2/5. La técnica de utilización de testimonios de usuarios de servicios de ADL en redes sociales incluido youtube arroja una media de 1,9/5 y finalmente la media menor es para el recurso a youtubers (1,3/5).

4. Discusión

Una vez analizados los resultados podemos afirmar que estos dan respuesta a las preguntas de investigación formuladas. Encontramos que el nivel de adaptación de las Agencias de Desarrollo Local y promoción socioeconómica del territorio, no llega a ser óptimo. Se enfocan a la digitalización de procedimientos y procuran atención personalizada a sus usuarios mediada por la tecnología, con un nivel medio de adaptación. El paso a la automatización de procedi-

mientos y uso de técnicas de análisis masivo de datos presentan un nivel bajo de adaptación. Esta situación parece acorde al hecho de que las ADL dependen sustancialmente de subvenciones. Esto es, la gestión de búsqueda de información sobre las mismas, así como la gestión para obtenerlas y justificarlas, marca los tiempos dificultando la dedicación al reciclaje profesional de su personal en sistemas, procesos y procedimientos de tecnología que favorezcan la adaptación de la Agencia a la actual revolución 4.0, así como la mejora de sus capacidades para integrar ecosistemas online de información, comunicación y relación (ecosistema 4.0) en el seno de su actividad profesional.

Los datos revelan la existencia de gaps, producidos no solo por la situación descrita anteriormente, sino también por la obsolescencia de los equipos informáticos en muchos casos, y la diferencia entre las perspectivas política y profesional-técnica, aún en los casos que haya sintonía. Como afirma Lombardero (2015) la transformación digital que vivimos requiere urgentemente de la reformulación de competencias directivas y entiende que la grandes decisiones en el desarrollo de los negocios están muy relacionadas con los recursos tecnológicos. Las ADL deben promover el desarrollo territorial y apoyar emprendimientos, incluso micro emprendimientos y en la ruralidad, aprovechando al máximo el potencial de esta Revolución 4.0 brinda, tanto en la prestación de sus servicios como en los propios negocios que impulsan. El plan nacional de territorios inteligentes expresa esta realidad, al afirmar que la nueva administración no está para optimizar la verticalidad de los servicios, sino para combinar las capacidades de los mismos. El nivel de adaptación a la economía 4.0 que revelan los datos de esta investigación sitúan a las ADL en un punto de optimización de la verticalidad, y de digitalización de trámites, mientras que no alcanzan un nivel óptimo en lo que el plan denomina territorios inteligentes y servicios públicos 4.0. Estamos de acuerdo con Pedreño (2017) en que el comportamiento de los agentes económicos parece evidenciar que aún se formulan políticas de un modo un tanto intuitivo, quizá porque no se parte de un concepto claro de innovación, digitalización, transformación digital, economía digital. Precisamente esta circunstancia motivó el trabajo de consulta sobre cuestiones terminológicas y conceptuales del sufijo 4.0 a representantes de las distintas ramas del saber, a modo de una adaptación *sui generis* de la técnica Delphi e incluyendo a los y las agentes de desarrollo local. Los cuales, además, tienen una formación muy diversa.

Los hallazgos de investigación muestran que en las ADL si se realizan labores de vigilancia tecnológica, sobre todo enfocadas a la cadena de valor del servicio a partir de objetivos definidos de búsqueda sobre yacimientos de empleo y oportunidades emprendedoras, pero sobre todo y tal como se advierte desde los primeros resultados, la principal labor de vigilancia es la búsqueda de información sobre ayudas, subvenciones, normativas y posibles colaboradores. Esto absorbe la mayor parte del tiempo y del esfuerzo, que tal y como venimos afirmando impiden dedicación al entrenamiento y conocimiento para integrarse de modo óptimo en el ecosistema 4,0, ocasionando Gaps que decididamente influyen en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del territorio, dadas la prioridad de supervivencia económica de la Agencia. Aun así, las ADL sí desarrollan una gestión relacional con actores de clave del desarrollo territorial, en la que utilizan algunas técnicas de inteligencia de RRPP, pero tampoco se llega a un nivel óptimo.

Destaca el diálogo, la investigación y el diagnóstico de necesidades en relación a asociacio-

nes empresariales, pero los valores en la escala no llegan 4, seguido de monitoreo de redes sociales e informaciones en medios. Parece que convergen tímidamente con Arcos y Pherson (2015), Xifra y Ordeix (2009) y Taylor y Kent (2014) en relación a la anticipación, colaboración y favorecimiento del diálogo, pero limitados por el día a día, sin poder practicar mayores innovaciones relacionales. Aunque utilizan otros recursos, desde luego los datos muestran que la información en la web es la técnica informativa-comunicativa que más se utiliza desde el punto de vista tecnológico. Pérez (2017) en esta línea apunta las ADL siguen modelos de información pública, pero no se dispone del tiempo adecuado para la explotación óptima del recurso de web y redes sociales, luego acciones más profundas parecen quedar lejos de las posibilidades actuales de las ADL.

En relación con la influencia 4.0, los resultados nos permiten afirmar que de todas las técnicas y recursos, este es el menos utilizado. La mayor puntuación que recibe en la escala es de un 2,7/5 y es para el caso de comunicación pública por parte del concejal o concejala delegados en la materia. Escasamente se cuenta con influencers, youtubers, o testimonios para informar y comunicar. Ciertamente hay que tomar cautelas relacionadas con declaraciones de testimonios de las personas, su repercusión en términos de influencia. Como dicen Sarmiento y Garcés (2017), el comportamiento participativo en Internet y el apogeo de las redes sociales, suponen un cambio de la economía tradicional a la economía compartida, sin embargo no es fácil gestionar con seguridad jurídica (Mendoza, 2017) e inteligencia reputacional al seleccionar a los prescriptores adecuados (Castelló, 2015), así como a los perfiles de nuevos usuarios y consumidores de la red. Aún así entendemos que las cautelas jurídicas no son el motivo principal para la no utilización de este tipo de recurso. El problema fundamental reside en que se requiere tiempo de formación, indagación y vigilancia, tiempo del que actualmente los y las agentes de desarrollo local carecen, a la luz de los datos obtenidos.

Se evidencia también un acuerdo con Salminen et al (2017) al considerar que los instrumentos tecnológicos incrementan la inteligencia potencial de las organizaciones. Más desde el punto de vista de la innovación relacional 4.0, para la cual la información fiable es vital. Así, una política pública estratégica debería contemplar el apoyo a las Agencias de Desarrollo Local, para su entrenamiento en lo que hemos venido a denominar inteligencia de relaciones públicas. Sin olvidar que la inteligencia está condicionada por el peso del factor humano, tal y como afirman Arcos y Velasco (2015), y es social (Degerstedt, 2016).

A la vista de los resultados, en los que hemos podido identificar necesidades y frenos de adaptación de las ADL a la economía 4.0, así como aproximaciones teórico conceptuales sobre la revolución 4.0 y el papel de la inteligencia de relaciones públicas, entendemos posible ofrecer una guía de recomendaciones para la innovación relacional destinada a ADL, que permita poner en valor los esfuerzos relacionales que ya desarrollan, pero además explotar mejor las posibilidades del universo 4.0. Sin abandonar las relaciones humanas, pues en este Ecosistema 4.0 la tecnología ha de estar al servicio del desarrollo humano, social y económico de los territorios.

5. Conclusiones

El nivel de adaptación de las ADL, representadas en el Censo ADLYPSE Alicante, al entorno de la denominada economía 4.0, se encuentra en niveles medios. Han avanzado en procesos de

digitalización y atención personalizada, pero existen dificultades para profundizar en vigilancia tecnológica y alcanzar niveles óptimos de innovación relacional, entendida como la combinación de inteligencia de Relaciones Públicas (RRPP) y la Vigilancia Tecnológica (VT).

Las razones más importantes por las que el ritmo de adaptación no llega a ser óptimo son por una parte de índole económica, ya que los y las agentes de desarrollo local deben invertir mucho tiempo de vigilancia en la búsqueda de información sobre subvenciones, además de dedicar tiempo también a toda la gestión de las mismas. Esto afecta al proceso de toma decisiones y a la eficiencia del proceso y sus esfuerzos.

Otro freno a la plena integración en el ecosistema 4.0, es consecuencia en parte del problema económico anteriormente mencionado, y se centra en la falta de tiempo para poder realizar planes de formación en el universo 4.0, centrados en mejorar técnicas y herramientas de vigilancia tecnológica que podrían aplicar a su día a día, tanto para reforzar sus servicios como para estimular la diferenciación y competitividad de los negocios que apoyan.

Los agentes de DL, sí comprenden la importancia de las Relaciones Públicas, y desarrollan acciones propias de este campo de conocimiento. Sin embargo, en el caso específico de Relaciones Públicas 4.0, su actividad es limitada y requerirían de mayor apoyo para hacer innovación relacional 4.0 aplicada a su contexto.

En este sentido, las recomendaciones que hacemos a partir de las necesidades y frenos para la innovación relacional 4.0 identificados, así como la reflexión sobre las aproximaciones teóricas y conceptuales sobre la revolución 4.0 y el papel de la inteligencia de RRPP, son las siguientes:

- Aprovechar la Asociación de Agentes de Desarrollo Local como red socio-tecnológica para mapear los nodos de aproximación tecnológica, así como los nodos de comunicación de proximidad, directos cara a cara, y hacer la radiografía de la tipología informativa-comunicativa- relacional necesaria.
- Elevar la posibilidad de Mapeo a la concejalía correspondiente, a fin de observar áreas de dependencia funcional, semejanzas y diferencias entre municipios, y cotejo de perspectivas políticas, técnicas y ciudadanas.
- Establecer acuerdos estratégicos con centros y/o institutos especializados en vigilancia tecnológica para favorecer el reciclaje de Agentes de Desarrollo Local en la materia y la implementación de sistemas colaborativos y anticipatorios de información, comunicación y relación orientados a la toma de decisiones y la generación de alianzas estratégicas.
- Generar competencias especializadas en la materia tanto en el personal de las ADL como en su entorno de influencia.
- Impulsar servicios especializados en la materia que permitan aumentar la competitividad de los proyectos y usuarios que asesoran. Entre estos: emprendimientos, empresas emergentes, empresas más o menos consolidadas, promotores de innovación social e innovación tecnológica y en general a la ciudadanía usuaria de facto o potencial de los servicios y recursos que las ADL ponen a su disposición.
- Divulgar de manera colaborativa y a partir de las necesidades de los usuarios un manual de procesos, procedimientos y herramientas de inteligencia de relaciones públicas y vigilancia tecnológica para la toma de decisiones estratégicas de desarrollo local, que aborde:
 - Sistemas y procesos de identificación de elementos críticos para la cadena de valor de la prestación de servicios de la ADL y concejalías pertinentes,

así como para identificar tendencias para las empresas, emprendimientos y colectivos en desempleo del territorio en el que la red de ADL opera.

- Sistemas y procesos distribuidos de análisis y diseminación de hallazgos, así como elaboración, difusión y aprovechamiento del valor estratégico de productos de vigilancia e inteligencia especializados.
- Sistemas y procesos de prevención de conflictos reputacionales mediante aplicación de técnicas de verificación de informaciones, tratamiento y explotación de datos, especialmente orientados a perfiles de influenciadores, convergencias, divergencias y reducción de brechas tecnológicas entre administración y ciudadanía.
- Sistemas y procesos de seguimiento de actividades y evaluación de impacto orientados a construir una comunidad de usuarios y favorecer la rendición de cuentas.
- Velar por cuestiones de género, diversidad, transparencia, privacidad y seguridad en los procesos de vigilancia tecnológica e innovación relacional 4.0.

6. Referencias bibliográficas

- [1] Arcos, R. y Pherson, R. (Eds.). (2015). *Intelligence communication in the digital era: transforming security, defence and business*. London: Palgrave Macmillan.
- [2] Arcos, R. y Velasco, F. (2015). Inteligencia competitiva y marketing: superioridad en la toma de decisiones. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 129, 20-27.
- [3] Bárcena, A. (2013). Economía digital para el cambio estructural y la igualdad. Santiago de Chile: CEPAL.
- [4] Caro Moreno, J. (2017). La innovación urbana como factor de desarrollo socioeconómico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 1-15.
- [5] Castelló Martínez, A. & Pino Romero, C. (2015). La comunicación publicitaria con influencers. Redmarka: *Revista Académica de Marketing Aplicado*, 14, 21-50.
- [6] Delgado Verde, M.; Martín de Castro, G.; Navas López, J.E. & Cruz González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 2017-221.
- [7] Degerstedt, L. (2016). Social competitive intelligence - socio-technical themes and values for the networking organization. *Journal of intelligence studies in business*, 5(3).
- [8] De Veirman, M.; Cauberghe, V. & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
- [9] Divisadero (2018). *Barómetro sobre la madurez digital en España 2018*. Madrid: IE Business School.
- [10] Gómez Olivia, A.; Server Gómez, M.; Jara, A.J. & Parra Meroño, M.C. (2017). Smart tourism destination & cultural heritage: a new unexplorer sector in smart cities develop. *International Journal of scientific management and tourism*, 3(1), 389-411.
- [11] González Bañales, D.L. & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología. Un modelo conceptual. *Pensamiento y Gestión*, 25, 113-138.

- [12] Íncipy & Inesdi (2017). *Índice de madurez digital de las empresas*. Madrid: inesdi.
- [13] Jiang, H.; Luo, Y. & Kulemeka, O. (2016). Social media engagement as an evaluation barometer: insights from communication executives. *Public Relations Review*, 42(4), 679-691.
- [14] Lin, J. (2015). On Building Better Mousetraps and Understanding the Human Condition: Reflections on Big Data in the Social Sciences. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 659(1), 33-47.
- [15] Lombardero Rodil, L. (2015). *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas*. Madrid: Universidad Camilo José Cela.
- [16] Martín, A. & Fernández, V. (2015). Inteligencia competitiva y Marketing: superioridad en la toma de decisiones. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 129, 20-27.
- [17] Marulanda Echeverry, C. & López Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (38), 158-170.
- [18] Mckie, D. & Heath, R. L. (2016). Public relations as a strategic intelligence for the 21st century: Contexts, controversies, and challenges. *Public Relations Review*, 42(2), 298-305.
- [19] Mendoza Enríquez, O. A. (2017). Derecho al olvido en la economía digital. En F. Bueno de Mata (Ed.), *FODERTICS 6.0: los nuevos retos del derecho ante la era digital* (381-388).
- [20] Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017). La España Digital en España. *Revista de Economía ICE*, 898.
- [21] Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (2017). Plan Nacional de Territorios Inteligentes. Madrid: Agenda Digital.
- [22] Miranda Raya, A. (2015). *Big intelligence: Nuevas capacidades del Big Data para los sistemas de vigilancia estratégica e inteligencia competitiva*. Madrid: Fundación EOI.
- [23] Moreno Velastegui, D.S. (2010). *Aporte de las Relaciones Públicas para el Desarrollo Local comunitario, caso parroquia urbana de Mulalillo*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- [24] Noguero, A. (1995). La función social de las relaciones públicas: Historia, teoría y marco legal. *Colección comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: ESRP.
- [25] Pedreño Muñoz, A. (2017). La digitalización y la economía global. Visión general. *Revistas ICE*, 897, 9-22. Recuperado el 4 de marzo de 2018 de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_897_9-22_426545CD447C7299DF3ED3034EC62E6F.pdf
- [26] Pérez García, A. (2017). Modelos de Relaciones Públicas aplicables a las Agencias de Empleo y Desarrollo Local en el marco de la gestión y promoción turística en la provincia de A Coruña. Coruña: Universidad da Coruña.
- [27] Pollio, A. (2016). Smart cities as hacker cities. Organized urbanism and restructuring welfare in crisis-ridden Italy. *Nóesis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 25, 31-44.
- [28] Rivera de la Fuente, A. (2010). Comunicación y desarrollo: aporte de las relaciones públicas en el desarrollo comunitario. *Diálogos de la comunicación*, 81.
- [29] Roland Berger (2016). *España 4.0: El reto de la transformación digital de la economía*. Madrid: Roland Berger S. A.
- [30] Salminen, V.; Ruohamaa, H. & Kantola, J. (2017). Digitalization and Big Data

- Supporting Responsible Business Co-evolution, 1055–1067. Cham: Springer.
- [31] Santa Soriano, A.; Lorenzo Álvarez, C. & Torres Valdés, R. M. (2018). Bibliometric analysis to identify an emerging research area: Public Relations Intelligence—a challenge to strengthen technological observatories in the network society. *Scientometrics*, 1-24. Recuperado el 4 de marzo de 2018 de: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11192-018-2651-8>
- [32] San Juan, Y. I. & Romero Rodríguez, F. I. (2016). Modelos y herramientas para la vigilancia tecnológica. *Ciencias de la Información*, 47(2), 11-18.
- [33] Sarmiento Suárez, J.E. & Garcés Bautista, J. L. (2017). De la economía tradicional a la economía digital compartida. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 12-17.
- [34] Sikora Fernández, D. (2017). Factores de desarrollo de las ciudades inteligentes. *Revista Universitaria de Geografía*, 26(1), 135-152.
- [35] Subbian, K.; Aggarwal, C. & Srivastava, J. (2016). Querying and Tracking Influencers in Social Streams. In 9th Annual ACM International Conference on web search and data mining (WSDM'16), 493-502.
- [36] Taylor, M. & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398.
- [37] Torres Valdés, R. M. (2008). *Aplicación de instrumentos de relaciones Públicas en el ámbito del desarrollo Local. Descripción y posibilidades*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- [38] Voosen, P. (2017). *How AI detectives are cracking open the black box of deep learning*. Recuperado el 4 de marzo de 2018 de: <http://www.sciencemag.org/news/2017/07/how-ai-detectives-are-cracking-open-black-box-deep-learning>
- [39] Xifra, J. & Ordeix, E. (2009). Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander. *Public Relations Review*, 35(4), 353-360.

NOTAS

(1) La economía digital en España. Ministerio de Economía, Industria y competitividad (2017); España 4.0 el reto de la transformación digital de la economía. Roland Berger (2016), Barómetro de madurez digital en España. Divisadero (2018); Índice de madurez digital de las empresas, Íncipy & Inesdi (2017).

CURRICULUM VITAE

Rosa María Torres Valdés

Departamento de Comunicación y Psicología Social Universidad de Alicante

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

Profesora de tiempo completo en la Universidad de Alicante en las materias de Técnicas de Relaciones Públicas, y Dirección de Cuentas, en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas y de la Universidad de Alicante y Organización de Eventos y Protocolo en el grado en Turismo.

rosa.torres@ua.es orcid.org/0000-0002-4618-1527

Alba Santa Soriano

SGITT-OTRI Universidad de Alicante

Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y doctoranda en Relaciones Públicas e Inteligencia Estratégica por la Universidad de Alicante (UA). Innovation Project Manager en el Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología de la UA. alba.santa@gcloud.ua.es orcid.org/0000-0002-9853-8882





Modelo de aplicación de reglamento de protocolo municipal: un estudio de los ayuntamientos españoles con más de 15.000 habitantes

Model of application of regulation of municipal protocol: a study of the Spanish town councils with more than 15,000 population

Autores

Mari Carmen Martínez García

<https://orcid.org/0000-0002-8339-2948>

Universidad Católica San Antonio

mcmartinez674@alu.ucam.edu

Salvador Hernández Martínez

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-2633-0476

Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación

Universidad Católica San Antonio

shernandez@ucam.edu

Resumen

Los Reglamentos Municipales de Protocolo y Ceremonial son las herramientas que establecen las pautas a seguir en la celebración de los actos públicos oficiales en las entidades locales en España.

El presente estudio se acerca a la realidad de la situación actual en el conjunto del país para conocer el grado de implementación y la estructura de los mismos con el fin de establecer un mapa conceptual para el desarrollo de un modelo común de reglamento.

Para ello, se ha realizado un análisis descriptivo de las variables de todos los reglamentos de protocolo y ceremonial de los ayuntamientos con menos de 15.000 habitantes.

Palabras clave: Administración Local, protocolo municipal, reglamento, relaciones públicas

Abstract

The Municipal Regulations of Protocol and Ceremonial are the tools that establish the guidelines to follow in the celebration of official public events in local entities in Spain.

The present study approaches the reality of the current situation in the whole country to know the degree of implementation and the structure of the same in order to establish a conceptual map for the development of a common model of regulation.

To do this, a descriptive analysis of the variables of all protocol and ceremonial regulations of the municipalities with less than 15,000 inhabitants has been carried out.

Keywords: Local Administration, municipal protocol, regulation, public relations

1. Introducción

España cuenta con más de 8000 municipios que pertenecen a las 17 Comunidades Autónomas, más las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. La administración y el funcionamiento político de estos territorios sientan su base en los ayuntamientos, que son las entidades responsables del desarrollo de los poderes ejecutivos y legislativos que conforman el régimen local.

Los actos oficiales se han convertido en uno de los procesos relacionales más importantes en el seno de estas administraciones mediante la aplicación de sistemas ceremoniales a través de los cuales se define la identidad organizacional de la propia entidad. A través de estos actos las entidades locales proyectan su imagen tanto a sus públicos internos como externos, cumpliendo con funciones muy diversas como las de informar sobre su gestión, premiar a ciudadanos reputados o entretener y divertir a la población en general.

Estos actos locales emergen del protocolo, entendiéndose el mismo, "como la ordenación espacio-temporal del ámbito de presencia pública en el que se desenvuelve el poder político legítima o ilegítimamente establecido de forma de Estado o entidades pre estatales" (Otero, 2009: 16).

En el seno de las administraciones públicas, Sánchez González (2016: 26), define el término protocolo institucional público para otorgar al proceso de organización de actos oficiales un carácter menos restrictivo. De este modo, define que el protocolo institucional público es el derecho ceremonial de las instituciones al ser una serie de normas administrativas que deben de tenerse en cuenta a la hora de proyectar la imagen de instituciones político-administrativas.

La autonomía local, desarrollada al amparo de la Constitución española, ha permitido que las corporaciones se dediquen a prestar una atención especial a esta imagen que proyectan en sus actos oficiales. En este sentido, López Nieto y Mallo (2000: 242) recuerda que los ayuntamientos siempre han cuidado el protocolo y el ceremonial de los actos por una doble circunstancia; por un lado, para conservar las costumbres más arraigadas en la sociedad y, por otro, porque el ciudadano, mediante la participación en los actos oficiales, tiene ocasión de integrarse con mayor facilidad en la vida colectiva.

Mauricio Domínguez, (Domínguez, 2001: 71) incide en la necesidad de la normativa protocolaria y asevera que, de no existir unas normas generales, redactadas con claridad y rigor en un reglamento de ceremonial es muy difícil que se pueda organizar con éxito un acto oficial donde deben cumplirse los objetivos fundamentales como son los relativos a la tradición, la representatividad, la organización y la comunicación.

Pero, desde esa primera e única postulación académica publicada hace más de 15 años ¿han conseguido los ayuntamientos realmente establecer un marco legislativo adecuado para llevar a cabo la correcta implementación de los actos oficiales y sus ceremoniales?, ¿cuentan todos los ayuntamientos españoles con un reglamento propio que sienta las bases de cómo deben actuar las entidades locales a la hora de organizar sus actos oficiales?

La refutación de estas dos cuestiones, permitirá alcanzar el objetivo relativo a si se puede implementar un reglamento base como manual de organización de identidad simbólica y organización de actos en las administraciones locales.

Para responder a todos estos interrogantes, el primer paso consiste en analizar cuál es el grado de implementación de reglamentos especiales con los que cuentan las entidades locales en España, para poder establecer, en un segundo eslabón, un modelo marco para su posterior puesta en marcha.

Bajo una concepción normativista se considera que el protocolo en sentido estricto “es el conjunto de normas sentido estricto es el conjunto de normas jurídicas, usos y costumbres jurídicas que determinan el orden de celebración de los actos oficiales y los elementos que intervienen en el mismo, a fin de transmitir la imagen de las instituciones públicas y políticas del Estado” (Sánchez González, D. 2018:219)

Bajo este postulado se entiende que los reglamentos son normas obligatorias establecidas por las entidades locales en el marco de sus competencias y en relación con los intereses públicos que se les encomienda.

Así, la legislación, bajo el artículo 4 Ley de Régimen Local (Ley 7, 1985 de 2 de abril), ampara a los consistorios para aplicar sus propias normas de aplicación en el término municipal, con la única limitación de que no pueden contener preceptos opuestos a las leyes superiores.

Asimismo, las administraciones también tienen la potestad de establecer sus propios Reglamentos de Protocolo y Ceremonial. En el artículo 41.1 del Real Decreto 2568/1986 de 28 de noviembre, en el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales, se alude, por primera vez, a esta norma como principal herramienta para establecer el conjunto de reglas que deben regir el ceremonial y los actos oficiales y solemnes en las entidades locales.

Los municipios son, dentro de la estructura general de las Administraciones Públicas, las entidades que más actos organizan de ahí la importancia de que se doten de Reglamentos de Protocolo y Ceremonial, herramientas esenciales para que las entidades puedan regular su propia normativa en estos ámbitos. Sin embargo, nos encontramos con el dato ínfimo de que solo el 19,03% de los Ayuntamientos consultados en la muestra analizada cuentan con él, frente al 80,97 % que no lo poseen.

Estos reglamentos, además de regular el régimen jurídico y el procedimiento general de actuación de los propios ayuntamientos, se convierten en el instrumento profesional básico para la correcta aplicación de las normas jurídicas y tradiciones que regulan la celebración de actos públicos oficiales en nuestro país.

El objeto de esta investigación empírica, basada en el estudio de caso de 534 municipios y ciudades españolas, es la construcción de un modelo conceptual uniforme que contribuya a la mejora de las relaciones públicas institucionales en el seno de las administraciones locales.

De esta forma, se pretende abordar de manera científica la organización de actos oficiales locales a través del estudio de caso de los reglamentos de protocolo y ceremonial de una muestra de ayuntamientos españoles. Este tipo de investigación, como apunta recientemente (Pulido Polo, M. 2015:), puede establecerse como un diseño metodológico que utilizará el estudio de caso como método principal y el análisis de contenido como complementario para llevar a cabo el acercamiento a la realidad investigada.

Para ello, en el trabajo de campo se han obtenido los reglamentos existentes en los ayuntamientos españoles de mayor población y que, en teoría, más actos organizan, seleccionando aquellos de más de 15.000 habitantes. En total y según datos del Instituto Nacional de Estadística a diciembre de 2016, la cifra alcanza los 534 municipios.

La población censada en la muestra de estas 534 en estas ciudades y municipios es de 32.542.783 de los 46.560.000 registrados en España en la misma fecha. Esto representa el 73,4% de toda la población española, lo que sitúa a la misma en el percentil 3. Por lo que sus datos pueden ser extrapolados en la proporción indicada.

Para lograr este objetivo se tratará de responder las siguientes cuestiones:

- ¿Qué ayuntamientos españoles, dentro de la muestra acotada, poseen reglamentos de protocolo y ceremonial?
- Los criterios y normas en los que se basan estos reglamentos, ¿están adaptados a la nueva realidad social o precisan de una actualización que beneficie el acercamiento y la identificación con sus ciudadanos?
- ¿Cuáles son los contenidos más importantes que hay que desarrollar para cumplir con los objetivos de estos reglamentos?
- ¿Los reglamentos ya publicados siguen un patrón común que pueda servir de base para un modelo unificado?

La novedad de este estudio reside en la elaboración de un análisis exploratorio de la situación actual del protocolo en la administración local en España a través del estudio de las normas existentes que regulan estos aspectos.

2. Marco jurídico para la aplicación de normas de protocolo en los ayuntamientos españoles

La organización de actos en las Administraciones locales emerge del protocolo oficial, siempre que nos encontremos con un acto público que afecte a los órganos e instituciones de la Administración del Estado. El protocolo permite la representación visual y plástica del poder y debe formar parte de las estrategias y tácticas que las instituciones apliquen a través de su proyecto global de comunicación institucional. (Pulido Polo. 2016: 1648)

Este protocolo se rige por unas normas jurídicas establecidas por cada Estado. (Sánchez González. 2011: 24) por lo que se debe conocer el marco jurídico que regula estas normas.

La Constitución Española es la encargada de definir la naturaleza jurídica del municipio, la que garantiza la autonomía de los mismos y la que marca el funcionamiento municipal mediante el desarrollo de leyes posteriores. Concretamente, la plena autonomía del municipio, como un ente con garantía plena jurídica y de gestión, se otorga en el título VIII de la Constitución Española, en los Capítulos II y III.

Posteriormente, como se ha apuntado en la introducción, en 1985 se promulgó la Ley Reguladora de Régimen Local (Ley 7/1985 de 2 de abril) a través de la cual se definen las normas y las competencias que regulan el régimen local. En el capítulo quinto de dicha normativa se

contempla el Estatuto de los miembros de las Corporaciones locales y es, en ese punto, en el que encontramos la primera referencia sobre el protocolo, el ceremonial y los honores.

Esta Ley es la encargada de definir las competencias de los órganos municipales, entre ellos el más relevante, el Pleno, que es el órgano que constituye la máxima representatividad política de los ciudadanos a nivel municipal. Esta asamblea es la encargada de regular, aprobar y modificar los reglamentos municipales, tal y como se recoge en el apartado d del artículo 123. Y, precisamente por medio de estos reglamentos es como las corporaciones locales pueden establecer tanto su normativa protocolaria, como de honores y distinciones

Un año más tarde, se promulgará el R.D. 25186/1986 de 28 de noviembre, por el que se establece el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Corporaciones Locales (ROF). En su artículo 41.1, hace mención a un aspecto importante en el protocolo municipal, la presidencia de los actos públicos, estableciendo que será el alcalde el que presida sin "perjuicio de lo dispuesto en el reglamento de protocolo que pueda existir. En este sentido, es en el artículo 186 donde más claramente se reconoce la posibilidad por parte de los ayuntamientos de redactar sus propios reglamentos de Protocolo y Ceremonial.

Por tanto, una de las principales innovaciones que introdujo el ROF fue la descentralización de las competencias en legislación local y con ello se introdujo la aprobación de los reglamentos de honores y distinciones, regulando, de este modo, el derecho premial. Además, esta norma deja la puerta abierta para que los ayuntamientos puedan implementar sus propios reglamentos de protocolo.

Otra de las referencias jurídicas en la que se hace mención a la posibilidad de que los ayuntamientos puedan elaborar su propia normativa está en el R.D. 2009/1983, concretamente, en el artículo 5.2. En el mismo indica que:

En los actos oficiales de carácter general organizados por las Comunidades Autónomas o por la Administración Local, la precedencia se determinará prelativamente, de acuerdo con lo dispuesto en el presente Ordenamiento, por su normativa propia y, en su caso, por la tradición o costumbre inveterada del lugar.

En resumen, los dos documentos jurídicos que hacen referencia a la implantación de los Reglamentos de Protocolo y Ceremonial en las Administraciones Locales son el ROF y el Decreto de Precedencias 2099/83. Tras el análisis de estas dos leyes se detecta que la puesta en marcha de estos reglamentos no se incluye como algo prioritario en el funcionamiento de los ayuntamientos, ya que no se describe de manera tácita la inclusión de los Reglamentos de Protocolo y Ceremonial.

Por tanto, la falta de énfasis en la elaboración de estas normas por parte de las leyes más importantes en la materia podría ser la causa de la no implementación generalizada de estos documentos en los ayuntamientos.

Orozco López (2016) interpreta que pueden ser dos motivos previos por los que los ayuntamientos no dispongan de su propio ceremonial. Por un lado, la falta de interés en determinar

las precedencias y el desconocimiento de las autoridades del valor del protocolo como herramienta de imagen pública, y por otro, subraya que “lo que no está escrito y determinado como normal legal puede ser modificado y adaptado a las necesidades del momento” (Orozco López. J.D. 2016: 369)

3. Metodología

La metodología utilizada en este artículo se basa en un estudio empírico descriptivo, no experimental y transversal (Hernández Sampieri, R., 2014:60-191). Se trata de un estudio descriptivo al derivarse de una hipótesis de trabajo susceptible a ser verificada en una fase posterior. Es no experimental porque se enfrenta a una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se van a manipular y las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizarán sin intervención e influencia directa, sino que se desarrollan en su contexto natural. Además, se incide en que se trata de una investigación transversal porque se desarrollará una medición única, sin variables en el tiempo.

La información para la medición de los registros, 534 municipios, se ha obtenido de la exploración de los documentos a través de cuatro canales de comunicación. Por un lado, el 32 % de los reglamentos se han recopilado a través de los portales institucionales de los Ayuntamientos; el 12% mediante los Boletines Oficiales de las Provincias; el 47 % a través de correo electrónico; el 4 % mediante correo postal; y el 5 % mediante registro electrónico.

Durante el proceso de obtención de datos, la muestra cuenta con un 7,12 (38 en valor absoluto) de valores perdidos, frente al 92,78 de valores válidos (496 en valor absoluto). Teniendo en cuenta que este estudio es descriptivo de variables cualitativas, la pérdida de los datos no influye de manera determinante en el conjunto global del estudio de caso. Por tanto, para el análisis se contará con una muestra real de 496 registros o instituciones locales a las que se ha podido entablar comunicación.

Para el recuento de las unidades de análisis, al ser un conjunto de variables cualitativas, su representación de los ítems se ha transformado en números para así efectuar el cálculo absoluto y porcentual de los resultados.

4. Resultados

4.1. Implementación de los reglamentos en España

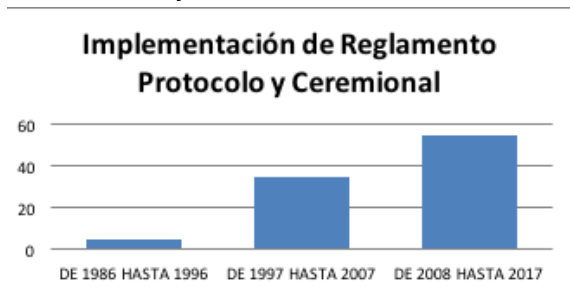
Tras la publicación del ROF en 1986, la Ley abre la puerta para que los Ayuntamientos promulguen sus propios reglamentos de funcionamiento con el fin de establecer las normas para que el protocolo se convierta en un instrumento de servicio público de la sociedad y así proyectar de manera adecuada la imagen de la institución hacia sus ciudadanos.

No obstante, desde que se aprobó la legislación que elude la posibilidad de incluir en los Ayuntamientos un reglamento propio, muy pocos, en relación con el conjunto de España, han sido los que han implementado el mismo. Esto se ve reflejado en los datos obtenidos, ya que 94 de los 496 municipios de los que se ha obtenido respuesta poseen un Reglamento de Ceremonial y Protocolo. Es decir que solo el 19,03 % del total de la muestra cuenta con este documento.

Para lograr una visión en conjunto que permita valorar la situación actual de los reglamentos de los ayuntamientos españoles, se ha dividido el escrutinio total de la muestra en los consis-

torios que sí poseen los reglamentos, 94, en franjas de 10 años para conocer cómo ha evolucionado su implementación desde la publicación del ROF.

Por tanto, encontramos que desde 1886 hasta 1996 fueron 5 los reglamentos publicados; de 1997 a 2007, 35; y de 2008 a 2017, 55.

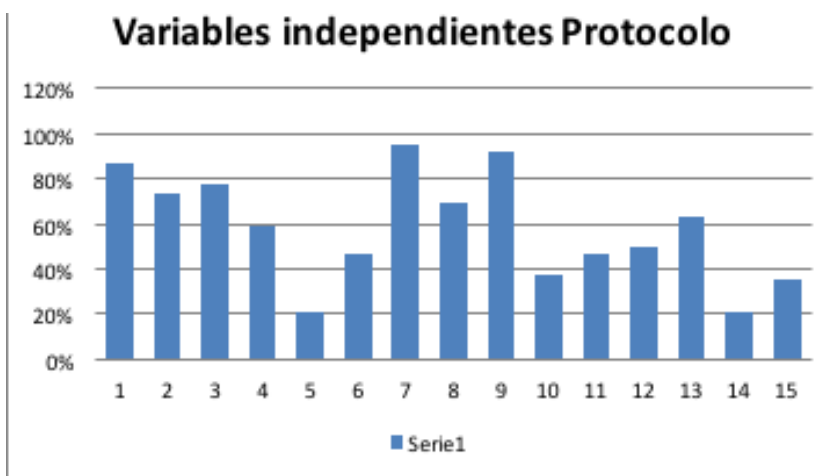


La gráfica de evolución traslada a simple vista que el proceso de la publicación de los Reglamentos de Ceremonial y Protocolo ha ido en aumento en la última etapa, ya que solo en los últimos 10 años se recoge la publicación del 57,89 % del total de la muestra obtenida.

4.2. Variables de los reglamentos de protocolo y ceremonial

La progresiva, pero no incipiente, publicación de los Reglamentos de Protocolo y Ceremonial en los últimos años ofrece ya una perspectiva de las variables que se tienen más en cuenta en la mayoría de los ayuntamientos y que suponen por tanto los contenidos básicos de estas normas.

En el gráfico siguiente se perciben las variables que se reflejan más a menudo en los reglamentos municipales.



Fuente propia

1. Símbolos

La simbología es un elemento primordial en el ceremonial y proyecta su mensaje a través de la comunicación no verbal, convirtiéndose el símbolo en una imagen con la que se representa un concepto. Los Reglamentos de ceremonial y Protocolo están plagados de símbolos, ya que todo acto representa un valor simbólico. Así pues, teniendo en cuenta esta premisa, se han incluido en la variable símbolos el escudo, la bandera, los reposteros, los pendones, maceros e ujieres.

Concretamente el 87 % de los registros poseen entre sus ítems las variables que se incluyen en el apartado símbolos, un dato elevado que comienza a dar sentido a los reglamentos como herramientas propias del ceremonial simbólico.

2. Tratamientos

En el caso de la Administración local solo los alcaldes y tenientes de alcalde que comprenden las ciudades de gran población (según establece el artículo 124.3 de la Ley de Bases de Régimen Local) tienen la potestad de utilizar el tratamiento de Excelentísimo. Pero se ha observado que hay reglamentos internos municipales que permiten el uso del tratamiento que la administración considere. Esta situación, podrá ser caso de estudio posteriormente, ya que una norma de rango superior como es la Ley de Bases de Régimen Local no puede ser infringida por una de rango inferior.

De ahí que el dato que arroja la muestra pueda ser tratado en profundidad posteriormente, ya que el 73 % de los registros totales regulan el uso de los tratamientos de las instituciones, de los alcaldes y de los concejales.

3. Atributos

En el ámbito de los símbolos también se encuentran los atributos representativos de las figuras de alcalde y concejales. Tras la recopilación del análisis exploratorio refleja que el 78 % de la muestra si incluye la descripción de estos dos tipos de atributos representativos, es decir, 73 ayuntamientos de los 95 estudiados si reflexionan sobre estas figuras simbólicas.

4. Clasificación de los actos

En un 60 % de los casos de estudio de la muestra se han hallado que en los reglamentos describen los tipos de actos que debe organizar un Ayuntamiento y su clasificación. En la variable se recogen los datos relativos a los actos generales y actos especiales.

5. Se incluyen actos religiosos

Casi la totalidad de las ciudades y municipios españoles conservan entre sus costumbres más longevas determinadas fiestas religiosas que se convierten en algo muy popular e intrínseco en la sociedad. Teniendo en cuenta que los usos y costumbres, en gran medida, son los sustentos del ceremonial y el protocolo en las entidades locales, cabe resaltar que en el 21 % de los registros de la muestra se incluye una variable relacionada con los actos religiosos. En las especificaciones de la misma se deja patente que si el ciudadano, y con ello el municipio como tal, hace por mantener tradiciones populares-religiosas es obligación del representante político asistir, presidir y participar en los actos religiosos.

6. Asistencia obligatoria a actos

En un 47 % del total de los registros se da la circunstancia que describen en qué tipo de actos debe de asistir la corporación obligatoriamente y en cuáles puede disculpar su asistencia.

7. Presidencia

La presidencia es el puesto de honor, el mayor protagonismo del acto recae en la persona que preside convirtiéndose en el foco principal de atención, no solo visualmente sino también al contenido de su mensaje. Esto es así ya que el que preside habla en último lugar, lo que impide que nadie pueda corregir o poner en duda sus palabras, además de ser el mensaje más recordado. El estudio pone de manifiesto que el 96 % de los ayuntamientos de la muestra, 90 registros, cuenta con la explicación sobre la presidencia.

8. Representatividad

Se corresponde con la posibilidad de la cesión de la presidencia por parte del anfitrión, el alcalde, a otras autoridades de un estatus superior presentes en el acto. Según refleja el estudio esta variable se da en un 69% de los casos.

9. Precedencias

La precedencia consiste en el lugar que ocupa una persona frente a otra en un acto. El Real Decreto de Precedencias 2099/83, norma básica para regular el protocolo en todos los actos públicos oficiales de nuestro país, establece que los ayuntamientos podrán establecer las precedencias de sus invitados en los actos que organicen teniendo en cuenta el artículo 12 de este Real Decreto, así como sus tradiciones y costumbres y la normativa propia. Según reflejan los datos el 93% de los ayuntamientos incluye en sus reglamentos este apartado.

10. Comitiva corporación

La comitiva de la corporación consiste en el desfile de las autoridades municipales y supone la exaltación pública de la presidencia, reflejando las precedencias y otros elementos de carácter simbólico y ceremoniales durante el desarrollo de actos. En la muestra, el 37 % estructura la forma de cómo debe de estructurarse la comitiva en estos actos que suelen ser solmenes y en los que se involucra la sociedad en general.

11. Sesión constitutiva

El ceremonial y protocolo en el acto de toma de posesión de cargos públicos está regulado por el Real Decreto 707/1979 en el que se establece la fórmula de juramento de cargos públicos. No obstante, en los reglamentos se comienza a insertar el ceremonial que debe primar en el desarrollo de estos actos, puesto que se trata de uno de los eventos más solemnes e importantes de las legislaturas. De este modo, encontramos la variable 'sesión constitutiva' que en un 50 % de los registros (47 absolutos).

12. Luto oficial

El 63 % de los registros (69 absolutos) recogen la forma de proceder ante la manera de expresar el luto oficial. En esta variable se describen los tipos de lutos oficiales según emanen de las instituciones superiores o del propio consistorio.

13. Objetos institucionales

Aunque el dato no es relevante, pero si es conviene recalcar que el 21 % de los ayuntamientos consultados recogen en sus reglamentos el procedimiento, características y especificaciones sobre los objetos institucionales.

14. Jefatura de protocolo

En última instancia se valora la variable 'jefatura de protocolo'. Este concepto se describe de manera diversa en los reglamentos, entendiéndose como sinónimo de concejalía, área de servicio, o incluso referido a las labores las realiza el secretario municipal. En el 35 % de los registros (33 absolutos) se ha encontrado la descripción de esta tarea encomendada principalmente a funcionarios públicos.

4.3. Modelo base a modo de decálogo

A continuación, tras la obtención de datos, reflejo de las necesidades en materia de protocolo y ceremonial en los ayuntamientos, exponemos cuáles serían las variables que deberían de proyectarse en un modelo de reglamento que pudiera aplicarse en cualquier municipio de nuestro país.

Este modelo incluye todos los aspectos relacionados con el ceremonial y protocolo destacando, entre otros, la descripción de atributos, así como la clasificación y características de los actos. Estos elementos son básicos, no solo para establecer de qué manera los organiza y las herramientas de las que se sirve, sino también para conocer cuál es la identidad que quieren proyectar en sus eventos públicos las corporaciones municipales. Los contenidos que se han contemplado en este modelo de reglamento se corresponden con las variables que han sido contempladas en más de un 50% de los ayuntamientos fruto de este estudio.

De esta manera el decálogo base se establecería de la siguiente forma:

1. Atributos y símbolos municipales

1.1. Títulos de la ciudad

- 1.2. Escudo
- 1.3. Bandera
- 1.4. Himno
- 1.5. Reposteros
- 1.6. Pendón
- 1.7. Atributos alcalde
- 1.8. Atributos corporación
- 1.9. Tratamientos

2. Ceremonial

- 2.1. Presidencia
- 2.2. Precedencia

3. Clasificación de actos

- 3.1. Carácter oficial
- 3.2. Carácter especial

4. Características de los actos

- 4.1. Descripción participación ciudadana

- 4.2. Descripción actos religiosos
- 4.3. Invitación de los honores a los actos
- 4.4. Asistencia obligatoria a actos
- 4.5. Comitiva
- 4.6. Invitación a honores
- 4.7. Regula honores y funcionarios
- 4.8. Etiqueta en los actos

5. Denominación de espacios públicos

6. Luto oficial

- 6.1. Declaración de luto oficial
- 6.2. Exequias ex corporativos
- 6.3. Exequias honores

7. Objetos institucionales

8. Jefatura de protocolo

9. Cuestiones administrativas

5. Discusión

Este estudio es el primero que ofrece una visión global sobre las necesidades básicas en materia de protocolo y ceremonial por parte de los ayuntamientos españoles. De hecho, se desconoce la existencia de estudios precedentes que analicen estas variables y que pudieran servir de respuesta a la hipótesis principal acerca de la necesidad de un reglamento base que contemple las pautas y normas en estas materias, tan importantes para la proyección adecuada de la imagen por parte de los consistorios a todos los públicos con los que se relaciona.

Los resultados del presente trabajo reafirman esta hipótesis y posibilitan el establecimiento de un modelo conceptual inicial, sobre el que profundizar en futuras líneas de investigación. Una línea de investigación paralela que completaría este estudio podría centrarse en el estado actual de los reglamentos de honores y distinciones de los ayuntamientos, así como de las variables principales que desarrollan, y como estas normas pueden completar y reforzar los Reglamentos de Protocolo y Ceremonial.

Desde 1955 se han promulgado en España los reglamentos que regulan los honores y distinciones en los ayuntamientos, pertenecientes al ámbito del derecho premial. La entrega de honores y distinciones, como apuntan Parrilla y Pulido (2013: 228) se erige como una oportunidad única para la administración pública local de gestionar la interacción con los públicos de su entorno, a través del ensalzamiento público y oficial de determinados comportamientos y valores sociales derivados de un contexto sociocultural y político-económico concretos que evolucionan con la historia de la institución y la sociedad en la que se inserta.

Mediante estos reglamentos las administraciones han dispuesto de un conjunto de estímulos de carácter premial, otorgando honores y distinciones a los particulares que han sobresalido en el desarrollo de una actividad conveniente para los intereses públicos.

Como apunta Morell Ocaña (2008:106) este tipo de documentos administrativos, significan un público reconocimiento y la proclamación de un acto o conducta de carácter ejemplar. Esta práctica está tan arraigada en la sociedad que habría que analizarla para establecer la idoneidad de unificar criterios para obtener un solo reglamento de uso, que unificara tanto el de honores y distinciones como el de protocolo y ceremonial.

6. Conclusiones

A la vista de los datos obtenidos podemos establecer que los Ayuntamientos españoles con una población mayor de 15.000 habitantes no disponen de la reglamentación adecuada para la correcta gestión del ceremonial y el protocolo en su ámbito territorial.

Como ha puesto de manifiesto esta investigación, solo el 19,03% de los consistorios de la muestra ha legislado el uso de los Reglamentos de Protocolo y Ceremonial, frente al 80,97% que no cuentan con estas normas. De hecho, ciudades tan importantes como Barcelona, Valencia o Sevilla no disponen dichos documentos.

Tras el análisis de todas las variables/contenidos que desarrollan los Reglamentos de Protocolo y Ceremonial en las administraciones locales, y su valor indiscutible para la organización efectiva de los actos y, consecuentemente, de la imagen pública que proyectan estas administraciones, se observa la necesidad de disponer de un reglamento modelo que pueda servir de referencia a los ayuntamientos que todavía no cuentan con esta norma. La redacción y aplicación de estos reglamentos posibilitará que no existan incompatibilidades ni se infrinjan leyes superiores en aspectos tan importantes para el protocolo municipal como la presidencia, precedencia y representatividad de los alcaldes y concejales.

De tal modo que los reglamentos, además de introducir términos legales, se puedan convertir en la herramienta profesional indicada para un correcto desarrollo del ceremonial y el protocolo, lo que supone una mejora sustancial a la hora de gestionar la relación de las administraciones locales con sus públicos. Los datos de este estudio dejan patente que la participación social y ciudadana en el desarrollo de los actos institucionales casi no se tiene en cuenta, ya que solo tres consistorios (Zaragoza, Gava y Cabra) desarrollan en su reglamento un apartado en el que se valora la participación vecinal.

Se entiende que uno de los principales procesos en la gestión de las relaciones públicas en las organizaciones es el protocolo, ya que, gracias a él, se proyectan de forma más eficaz los mensajes institucionales, tanto verbales como no verbales, a través del sistema ceremonial, lo que redundará indiscutiblemente en la mejora de la interacción con sus públicos, los ciudadanos.

Por otra parte, dado el valor de las normas de protocolo y ceremonial es preciso que se valore la conveniencia de promulgar normas legislativas que den validez jurídica a los reglamentos de ceremonial y protocolo de las entidades locales.

En este sentido, se estima que el marco idóneo para una adecuada implementación de los reglamentos es su inclusión en el Reglamento Orgánico de Funcionamiento de los propios ayuntamientos, ya esta normativa es la que estructura toda la materia sobre organización y funcionamiento interno.

7. Referencias bibliográficas

- Constitución Española (1978, 29 de diciembre) Boletín Oficial del Estado. En BOE número 311 (en línea). Recuperado el 2 de enero de 2018. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- Domínguez Domínguez-Adme, M. (2001). Reflexiones sobre protocolo municipal en los comienzos del XXI. Relaciones públicas y protocolo: cinco años de reflexiones. (Coord. María Teresa Otero). Sevilla. (Páginas 57-58). Recuperado el 15 de febrero de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3660972&orden=297616&info=link>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Fuente La Fuente, C. (2010) Protocolo Oficial. Las instituciones españolas del Estado y su ceremonial. Madrid: Ediciones Protocolo
- Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local. (1986, 2 de abril). Boletín Oficial del Estado. En BOE número 80 (en línea). Recuperado el 15 de enero de 2018. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-5392>
- López Nieto Mallo, F. (2012). Honores y Protocolo. Parte General. Cuarta edición. El Consultor de los Ayuntamientos y los Juzgados.
- Morell Ocaña, L. (1998). Curso de Derecho Administrativo. Pamplona. Azandi.
- Orozco López, J.D. (2016). Protocolo para la organización de actos oficiales y empresariales. Málaga: ICEditorial
- Otero Alvarado, M.T. (2009). Protocolo y organización de eventos. Barcelona. Editorial Universidad Oberta de Cataluña.
- Parrilla Amador, M y Pulido Polo, M. (2013). Los reglamentos de honores y distinciones: una estrategia de interacción con los públicos. Los galardones otorgados y revocados por la Diputación Provincial de Sevilla. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. III, Nº 6, 217- 230. Recuperado el 12 de febrero de 2018. Disponible en: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/194>
- Pulido Polo, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. Opción, vol, 31, número 1, (1137-1156). Universidad de Zulia. Venezuela. Recuperado el 19 de septiembre de 2018 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061>
- Pulido Polo, M. (2016) Comunicación institucional y transparencia: una revisión teórica sobre la función social del ceremonial, el protocolo y la organización de actos. Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento Comunicracia y Desarrollo Social. Sevilla. Recuperado el 20 de septiembre en: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/51558/Pages%20from%20978-84-945243-2-51-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos Fernández, L.F. (Comp). (2003). Curso Superior de Comunicación y Protocolo. Vigo. Universidad de Vigo. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.
- Real Decreto 2099/1983 de aprobación del Ordenamiento General de Precedencias en el Estado. (1983, de 8 de agosto). Boletín Oficial del Estado. En BOE número 188. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-21534>
- Real Decreto 2568/1986 de aprobación del Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales. (1986, 22 de diciembre). Boletín Oficial del Estado. En BOE número 305 (en línea). Recuperado el 8 de enero de 2018. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-33252>

- Real Decreto 707/1979, de 5 de abril, por el que se establece la fórmula de juramento en cargos y funciones públicas. (1979, 6 de abril) Boletín Oficial del Estado. En BOE número 83 (en línea). Recuperado el 3 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1979-9453>
- Sánchez González, D.D.M (2011). Fundamentos del ceremonial y del protocolo. Madrid. Editorial Síntesis.
- Sánchez González, D.D.M. (2017). Manual de protocolo oficial y derecho ceremonial del Estado. Madrid: Editorial Síntesis.
- Sánchez González. D.D.M. (2018). Protocolo y Derecho: Juricidad del Protocolo. Revista de Estudios Institucionales. Volumen V. Nº 8. Recuperado el 23 de septiembre de 2018 en <http://revistas.uned.es/index.php/EEII/article/view/22186/pdf>

CURRICULUM VITAE

Mari Carmen Martínez García

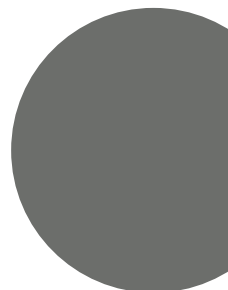
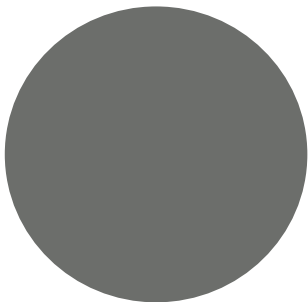
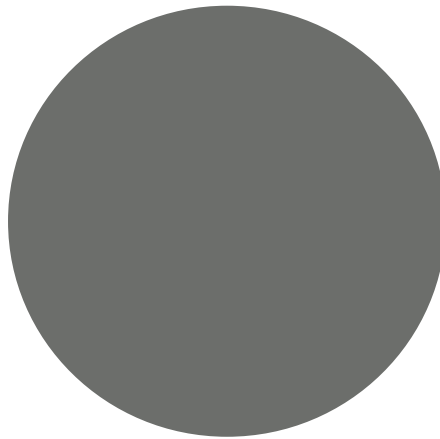
Licenciada en Periodismo (2002-2006) por la Universidad Católica San Antonio Murcia (UCAM) y licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Murcia (2006-2009). Máster Universitario en Dirección en Comunicación y Máster Universitario en Protocolo y Asesoría de Imagen. Ha desempeñado su trabajo en medios de comunicación en la Región de Murcia y como responsable de comunicación y relaciones institucionales del Ayuntamiento de Totana (2008-2015). Durante la trayectoria profesional ha organizado actos oficiales y eventos con Ministerios, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos, Universidades, asociaciones nacionales y colectivos sociales. Además, ha sido formadora de empresas en el ámbito de la comunicación y el protocolo empresarial.

Salvador Hernández Martínez

Doctor en comunicación, especializado en RR.PP. y Protocolo, por la Universidad de Sevilla (diciembre 2006), calificación sobresaliente cum laude. Acreditado por la ANECA como ayudante doctor y contratado doctor, enero 2010 y como profesor titular julio de 2016. Sexenio activo. Jefe de protocolo de la Universidad Católica San Antonio 1999-2007. Director de la Escuela Superior de Protocolo y Relaciones Institucionales de la Universidad Católica San Antonio de Murcia y del Master Oficial en Protocolo y Consultoría de Imagen (desde octubre de 2005 a la actualidad). Desde el curso 1998/99, profesor de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia. Autor de una monografía sobre protocolo universitario, así como de catorce artículos en revistas científicas indexadas, 19 capítulos de libros, y más de 25 ponencias en congresos nacionales e internacionales del ámbito de las Relaciones Públicas y el Protocolo. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas AIRP. Vicepresidente de la Asociación de Relaciones Públicas y Protocolo de Andalucía, ARPA. Secretario General de la Organización Internacional de Protocolo, OICP. (2011-dic. 2013). Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Investigadores en Protocolo Universitario (AEIPU), 2004-07.



REVIEWS



Cómo hacer un plan estratégico de comunicación.

Autor de la reseña: Joaquim Majó

Reseña del libro: Cómo hacer un plan estratégico de comunicación.

Vol. IV: La investigación estratégica de evaluación.

Autor: Guillem Marca Francés

Editorial: UOC Ediciones

ISBN: 9788491164029

Colección: Dircom

Año: 2017

Páginas: 522



Cómo hacer un plan estratégico de comunicación (vol. IV). La investigación estratégica de evaluación. Guillem Marca Francés, 2017, España, Editorial UOC (Colección Dircom), 522 págs., ISBN: 9788491164029.

La Editorial UOC, en la Colección Dircom ha publicado cuatro volúmenes para explicitar como desarrollar un plan estratégico de relaciones públicas en todos sus aspectos y detalladamente de inicio a fin. En primer volumen la Dra. Katly Matilla aborda la visión general del modelo de planificación. En el segundo volumen la Dra. Andréa Oliveira analiza los públicos y stakeholders y en el tercero el Dr. Joan Cuenca aborda la necesidad de investigación estratégica como paso para cimentar la estrategia de relaciones publicas.

Esta obra termina con este cuarto volumen titulado "La investigación estratégica de evaluación" del Dr. Guillem Marca, Doctor en Comunicación Corporativa por la Universitat Rovira i Virgili (URV) y profesor en la Universitat de Vic. En este último volumen de la colección se aborda la evaluación del plan estratégico de relaciones publicas para verificar la consecución de los objetivos y determinar la medición de los resultados obtenidos.

El volumen se encuentra estructurado en 6 capítulos que podríamos englobar en dos partes diferenciadas: Una primera parte en la que después de un recorrido histórico de cómo ha evolucionado la evaluación se centra en las principales definiciones que permiten medir los resultados. Y una segunda parte en la que describe como los distintos modelos de planificación estratégica abordan la evaluación.

En el primer capítulo introductorio el Dr. Marca aborda la función directiva de las relaciones públicas y, a través de una extensa bibliografía, aporta las principales definiciones de la dis-

ciplina e identifica los roles profesionales en las relaciones públicas. A partir de ellas emprenden la planificación estratégica a partir de una definición contrastada mediante un recorrido histórico bien documentado que desemboca en la necesidad de su evaluación.

El segundo capítulo se adentra ya a analizar la evaluación en las relaciones públicas haciendo una previa revisión del papel de la investigación en relaciones públicas. Siguiendo con la extensa bibliografía aportada aborda los principios y definiciones que marcan la evaluación en las relaciones públicas. Con ello establece cuatro etapas diferenciadas en la evolución de la literatura académica de la evaluación de las relaciones públicas. Una primera etapa de *inicios* en que sociólogos especializados en técnicas y teorías de la comunicación de masas como Herbert Hyman y Paul Sheatsley publican los primeros artículos de la efectividad de las comunicaciones. Estos primeros autores empiezan a hacer emerger otros autores que entre la década de los sesenta y setenta establecen las bases de la subdisciplina de la evaluación. La segunda etapa que considera es la de los *años ochenta* donde, en dos especiales de importantes revistas de relaciones públicas, la investigación se centra en las técnicas de recopilación de la información con fines evaluativos. En la tercera etapa de los *años noventa* diversos eventos marcaron la evolución de la evaluación hacia una visión más global con el establecimiento de objetivos y sus repercusiones en las fases de planificación y evaluación. Finalmente, en la cuarta fase del *siglo XXI* además de la aparición de las acciones en la red, se logra enmarcar la disciplina de la evaluación en la Declaración de Barcelona de 2010

El tercer capítulo aborda los aspectos clave para la evaluación de las relaciones públicas. En este capítulo, y siguiendo a Seitel (2002), profundiza en los elementos que debe incorporar cualquier proceso de evaluación: (1) los objetivos; (2) las tipologías de resultados y su medición, destacando los *output*, *ouptake* y *outcome*; (3) los métodos de recopilación de datos y (4) los informes de presentación de resultados de la evaluación.

Después de esta primera fase del libro más conceptual llegan tres extensos y completos capítulos, el primero con modelos de evaluación en las relaciones públicas y los otros dos con la evaluación de los modelos.

En el cuarto capítulo se presentan ordenados cronológicamente 17 modelos, estructuras, procesos y enfoques de evaluación en relaciones públicas. Estos modelos surgen a partir de las recopilaciones de Watson y Noble (2005), Besson (2008) y Armendáriz (2010). En el documento no solo se exponen los modelos, además se realiza una interesante comparativa con comentarios que queda perfectamente sintetizada en la tabla 17 con un mapa terminológico y la 18 con la determinación de funcionalidad y conceptos de los modelos clásicos.

La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas y la comunicación corporativa se aborda en dos partes. En el quinto capítulo se analizan los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas que contemplan evaluación en sus etapas. El documento aporta una tabla con 65 modelos extraídos mayoritariamente de Matilla (2008) de los que se aporta información detallada de 42 a través de fuentes primarias o secundarias. No en todos la evaluación está claramente explicitada y en muchos con consideraciones diversas como control, resultados, seguimiento. El autor acaba el capítulo afirmando que son pocos los autores que además de incluir la etapa de evaluación, la desarrollan suficientemente.

Finalmente, el capítulo sexto siguiendo al anterior se centra en los modelos de planificación estratégica de comunicación integral o corporativa, empresarial, organizacional, institucional y de reputación. Se analizan 21 modelos generales de esta categoría solo en dos no se aborda la evaluación. Asimismo, se analizan 7 propuestas en la categoría de comunicación de crisis, pero en solo dos de ellos informan del tipo de resultados a evaluar. Además, se incluyen 4 propuestas en la categoría de modelos de comunicación interna con solo dos propuestas de evaluación.

El volumen se cierra con un apartado que a modo de síntesis presenta 6 conclusiones que refuerzan la idea del grado de investigación realizado en los últimos años y como la evaluación de la investigación estratégica marca un elemento más en la profesionalización de la figura del relaciones públicas. Sin duda este volumen, y sus tres volúmenes anteriores, confieren a esta obra un material de consulta eficaz y completo tanto para profesionales como académicos del ámbito.

