



# **RELACIONES PÚBLICAS EN CONTEXTOS DE TRANSFORMACIÓN**

Cristina Aced Toledano  
Elisenda Estanyol  
Mónica Viñarás Abad

**DYKINSON E-BOOK**



**RELACIONES PÚBLICAS  
EN CONTEXTOS DE TRANSFORMACIÓN**

**Cristina Aced Toledano  
Elisenda Estanyol  
Mónica Viñarás Abad**

*Dykinson, S.L.*

**Esta obra está bajo una licencia  
Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional**



© Los autores. 2025

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid  
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69  
e-mail: [info@dykinson.com](mailto:info@dykinson.com)  
<http://www.dykinson.es>  
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 979-13-7006-737-3

*Maquetación:*

Realizada por los autores

## ÍNDICE

---

<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>7</b>
<i>Cristina Aced Toledano; Elisenda Estanyol; Mónica Viñarás Abad</i>	
<b>RETOS Y TENDENCIAS EN LOS GABINETES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA .....</b>	<b>13</b>
<i>Ana Almansa Martínez, André Quiroga Sandi</i>	
<b>A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS CONSULTORIAS DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E RELAÇÕES PÚBLICAS NA AMÉRICA LATINA: OS RESULTADOS DO LCM 2022-2023 PARA O BRASIL E A COLÔMBIA.....</b>	<b>33</b>
<i>Andréia Silveira Athaydes, Ana María Suárez Monsalve, Alejandro Álvarez-Nobell</i>	
<b>REGISTROS DE TRANSPARENCIA Y GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE INFLUENCIA: PERSPECTIVAS DE LOS DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SOBRE SU INTERACCIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS .....</b>	<b>57</b>
<i>Marc Compte-Pujol, Joan Cuenca-Fontbona, Guillem Marca-Francés</i>	

<b>NUEVOS CONTEXTOS, VIEJAS LÓGICAS. MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS PARA MEDIOS SOCIALES .....</b>	<b>77</b>
--	-----------

*Paula Pineda-Martínez, Sandra Usín Enales*

<b>LAS MINORÍAS EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS. SCOPING REVIEW (2007-2022) .....</b>	<b>109</b>
--	------------

*Álvaro Vera-Gómez, Carmen Carretón-Ballester, Irena Ramos-Soler*

<b>EL EVENTO COMO HERRAMIENTA DE RELACIONES PÚBLICAS EN EL SECTOR DE LA MODA. EL CASO DE LA GALA MET (2023) .....</b>	<b>137</b>
---	------------

*M<sup>ª</sup> Pilar Paricio Esteban, María Puchalt López, Carlota Marco Matías*

<b>LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS TIENE PREMIO (PROPIO): ANÁLISIS DE LOS AEEVA AWARDS Y SU REPERCUSIÓN PARA EL SECTOR .....</b>	<b>157</b>
---	------------

*Juan Manuel Corbacho Valencia, Jesús Pérez Seoane, María Isabel Míguez González*

<b>CEREMONIAL Y RELACIONES PÚBLICAS: LA ENTRADA TRIUNFAL DEL GENERAL MARTÍNEZ CAMPOS EN LA HABANA .....</b>	<b>179</b>
---	------------

*José Manuel Mesa-Göbel, Marta Pulido-Polo*

## PRÓLOGO

---

Este libro reúne investigaciones recientes que analizan los retos y transformaciones de la comunicación organizacional y las relaciones públicas desde distintas perspectivas teóricas, metodológicas y geográficas. Con un enfoque plural, se abordan temas como la profesionalización del sector, la gestión de la transparencia, la actividad de influencia, el papel de las consultoras, el impacto de la tecnología y la ética profesional. El objetivo es ofrecer una mirada crítica y actualizada sobre el ejercicio de la comunicación estratégica en diferentes contextos, públicos y privados.

En un entorno marcado por la aceleración de los cambios sociales, políticos y tecnológicos, la capacidad de las organizaciones para establecer vínculos sólidos y legítimos con sus *stakeholders* es cada vez más relevante. Este volumen recoge contribuciones que permiten comprender mejor cómo se construyen y gestionan esas relaciones, qué modelos se consolidan y cuáles son los desafíos emergentes a los que se enfrentan los profesionales de la comunicación.

Ana Almansa Martínez y André Quiroga Sandi firman el capítulo “Retos y tendencias en los gabinetes de comunicación en España”, donde, a través del método Delphi, analizan la visión de diez expertos del ámbito profesional y académico sobre los desafíos a los que se enfrentan los departamentos de comunicación en la actualidad. Mediante una metodología cualitativa, identifican las funciones clave de estos gabinetes, el impacto de las tecnologías de la información y los públicos prioritarios para las organizaciones. Entre los resultados, se constata la consolidación del papel estratégico de la comunicación, la necesidad de reforzar la formación profesional y el uso de tecnologías como la inteligencia artificial o el big data. Esta aportación ofrece una visión actualizada del sector, útil tanto para la reflexión académica como para la mejora de la práctica profesional en comunicación institucional.

A partir de los datos del Latin American Communication Monitor 2022-2023, el capítulo de Andréia Silveira Athaydes, Ana María Suárez

Monsalve y Alejandro Álvarez-Nobell ofrece una radiografía actualizada del mercado de las consultoras en comunicación estratégica y relaciones públicas en Brasil y Colombia. A través de una metodología comparada y un enfoque empírico riguroso, los autores identifican las tendencias de profesionalización del sector, sus retos más urgentes y la necesidad de establecer estándares de calidad consensuados. Se destaca el rol consolidado de las consultoras externas en la gestión comunicativa, así como las tensiones que afrontan en términos de coordinación de proyectos, capacitación de equipos y adaptación a un entorno cada vez más complejo. Este análisis aporta conclusiones relevantes tanto para la reflexión académica como para la mejora de la práctica profesional en América Latina.

Con un enfoque cualitativo centrado en la percepción institucional, el capítulo elaborado por Marc Compte-Pujol, Joan Cuenca-Fontbona y Guillem Marca-Francés analiza cómo los altos cargos de la Administración Pública catalana gestionan su relación con los grupos de interés. A través de entrevistas en profundidad y grupos focales, se exploran las motivaciones, obstáculos y experiencias asociadas al registro de actividades de influencia, en el marco de la normativa de transparencia catalana. El estudio revela una valoración positiva del papel de los grupos de interés como agentes legítimos en el proceso democrático, pero también identifica retos como la complejidad del proceso de registro, la desigualdad de trato entre actores —según su tamaño—, y la necesidad de mejorar la trazabilidad y la formación. Esta aportación invita a reflexionar sobre la ética, la transparencia y el papel de los asuntos públicos en la gestión moderna de las relaciones entre gobierno y sociedad civil.

En los últimos años las métricas han tomado fuerza especialmente desde que Internet supone una gran parte de la estrategia de relaciones públicas. El trabajo de Paula Pineda-Martínez y Sandra Usín Enales sobre los modelos de evaluación en relaciones públicas para medios sociales aporta una investigación actualizada sobre métricas y su evolución en la producción científica. Se observa un aumento significativo tanto de las investigaciones sobre medición y evaluación en medios sociales, como de iniciativas profesionales, que comienzan a apuntar a la importancia de medir y evaluar en este tipo de plataformas, y a la relevancia de la medición de los *outcomes* y el

establecimiento de su relación con los resultados de negocio. Este estudio, de carácter cualitativo, realiza una revisión crítica de la evolución de los modelos y marcos de evaluación aplicados a los medios sociales online, a partir del análisis de la literatura científica y profesional de la evaluación en el campo de las relaciones públicas y comunicación organizacional. Los resultados muestran que a pesar de que existe una preocupación creciente por la evaluación en medios sociales online, apenas se han realizado esfuerzos por crear modelos y marcos que se adecúen a las particularidades de este nuevo contexto. Más bien, la mayoría de las propuestas que se han realizado hasta el momento son más bien meras traslaciones de modelos de evaluación clásicos, aplicando a nuevos contextos lógicas antiguas que se dan por sentadas.

Las investigaciones centradas en los públicos siempre resultan de gran interés y si se trata de las minorías nos encontramos con estudios de gran relevancia. En este libro este enfoque viene de la mano de Álvaro Vera-Gómez, Carmen Carretón-Ballester e Irena Ramos-Soler, promovida por la gestión de la comunicación de crisis y cómo ésta afecta a las minorías desde la perspectiva de las relaciones públicas desde 2007 a 2022. Para ello, se aplica el análisis de contenido de la producción científica con tratamiento estadístico realizado con el programa informático SPSS. La metodología de *Scoping Review*, ha permitido analizar el corpus teórico y sintetizar la realidad científica sobre comunicación de crisis y minorías en las principales bases de datos Web of Science y Scopus. El análisis de las revistas científicas muestra que la encuesta y el análisis de contenido son los métodos más utilizados en la actividad científica. Los resultados evidencian que cada crisis es única y presenta consecuencias diferentes. Por lo tanto, los públicos que surgen también son únicos y específicos en cada caso. En este sentido, los resultados demuestran un claro interés académico por las minorías en general, frente a la escasa segmentación plural y heterogénea que caracteriza a este colectivo.

En este escenario donde la comunicación estratégica se redefine constantemente, la organización de eventos ha emergido como una herramienta clave para el posicionamiento empresarial e institucional. Este volumen dedica sus tres últimos capítulos a profundizar en la

organización de eventos, destacando el creciente interés académico y profesional que suscita.

Las autoras M<sup>a</sup> Pilar Paricio Esteban, María Puchalt López y Carlota Marco Matías se centran en un análisis de la Gala MET, un evento que se ha convertido en una poderosa herramienta de relaciones públicas dentro del sector de la moda. El estudio profundiza en cómo los organizadores y las marcas de la Gala MET (2023) utilizan Instagram antes, durante y después de la gala, y profundizan en la percepción de profesionales del sector sobre su impacto mediático. A través de una metodología basada en análisis de contenido, entrevistas estructuradas y revisión documental, se abordan tres objetivos fundamentales: conocer las principales herramientas comunicativas del sector en relación al evento, descubrir la visión de profesionales del sector y explorar el uso de las redes sociales en el evento de 2023. Las conclusiones revelan que, si bien la Gala MET es una oportunidad única de proyección mediática y de posicionamiento para muchas marcas, no todas logran capitalizar su potencial en términos de interacción y conexión con la audiencia digital. Desde su evolución como acto benéfico hasta su actual rol como plataforma global de comunicación de marca gracias a la vinculación con la revista Vogue, la Gala MET se ha transformado en un escaparate de narrativas cuidadosamente construidas, alianzas entre medios, diseñadores y celebridades, y un laboratorio de tendencias tanto estéticas como comunicativas. El análisis que realizan las autoras ofrece una mirada profunda sobre cómo este evento se ha convertido en un catalizador para aumentar la visibilidad y la influencia de marcas de moda.

Por su parte, el capítulo firmado por Juan Manuel Corbacho Valencia, Jesús Pérez Seoane y María Isabel Míguez González se centra en el estudio de los AEVEA Awards, unos premios que organiza Agencias de Eventos Españolas Asociada, una entidad conformada por más de 70 agencias de eventos repartidas por todo el territorio nacional y que trabaja por impulsar el reconocimiento del sector de los eventos. Desde un enfoque metodológico de carácter descriptivo, los autores articulan un análisis que les permite determinar que existe una amplia variedad de sectores económicos premiados, y que las agencias ganadoras logran incrementar su visibilidad. Sin embargo, las agencias ganadoras no están especializadas en eventos ni se autodenominan de relaciones

públicas. También sorprende la escasa mención a la sostenibilidad, pese a tratarse de una tendencia del mercado. El capítulo reflexiona sobre la dimensión simbólica y transformadora de los eventos corporativos, interrogándose sobre qué revelan los AEEVA Awards acerca de la evolución del sector. Los autores ponen el valor la existencia de estos premios para visibilizar las mejores prácticas, destacar las competencias que deben tener sus profesionales y la posibilidad de utilizar los vídeos de los eventos premiados como material docente para los futuros profesionales. En suma, una valiosa aportación que contribuye al reconocimiento del evento como fenómeno comunicativo.

Por último, José Manuel Mesa-Göbel y Marta Pulido-Polo nos invitan a profundizar en el estudio del ceremonial. Los autores analizan, desde las relaciones públicas, el conjunto de actos que se desarrollaron entre el 14 y el 18 de junio de 1878 con motivo de la entrada triunfal del General Martínez Campos en La Habana. En su estudio describen cómo dichos actos ceremoniales fueron cuidadosamente orquestados como una estrategia de legitimación del reinado de Alfonso XII, en un momento marcado por la inestabilidad política y la necesidad de cohesión institucional. A partir de un análisis de contenido de fuentes secundarias de tipo archivístico y hemerográfico, contextualizan el evento desde una perspectiva relacional, examinan su eco mediático y analizan la jerarquización de los mensajes institucionales en la prensa y medios oficiales. Además, se estudia la cadencia de las publicaciones y se identifican elementos de ceremonial y protocolo que ayudan a reconstruir en detalle el desarrollo del acto. Los resultados evidencian cómo, en otros períodos históricos –como en este caso el siglo XIX–, la organización de actos oficiales ya se concebía como una potente herramienta de relaciones públicas orientada a construir legitimidad, gestionar percepciones y establecer vínculos con la ciudadanía.

Toda investigación que profundiza en los retos contemporáneos de la comunicación estratégica contribuye no solo al desarrollo de la disciplina, sino también a fortalecer el vínculo entre instituciones, profesionales y ciudadanía. Esperamos que este libro, con sus diversas miradas y enfoques, sirva como una herramienta útil para avanzar hacia una comunicación más crítica, ética y comprometida con la realidad social.



## RETOS Y TENDENCIAS EN LOS GABINETES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

---

ANA ALMANSA MARTÍNEZ  
*Universidad de Málaga, España*

ANDRÉ QUIROGA SANDI  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

### 1. INTRODUCCIÓN

La dirección de relaciones públicas está viviendo una incesante renovación durante este siglo, especialmente marcada por la eclosión de las redes sociales y la implementación de plataformas tecnológicas. En este contexto se hace necesario indagar en los retos y tendencias de la profesión de cara al futuro.

Las relaciones con los públicos son hoy imprescindibles, pero también lo eran en el pasado. La cuestión por analizar, ahora, es cómo han podido afectar los cambios, principalmente tecnológicos, en las relaciones con los públicos y hasta qué punto están afectando a la actividad profesional.

Por ello, en este capítulo se presentan los resultados de una investigación, en la que se le pregunta a expertos profesionales y académicos por la actividad desarrollada en los departamentos de comunicación, los retos de la profesión y las tendencias.

Así, el propósito principal de este trabajo es el de realizar una exploración, mediante cuestionario y consulta a expertos de comunicación. La investigación persigue aunar tanto el mundo profesional como el académico.

Por un lado, están los profesores e investigadores profesionalistas (los prácticos), quienes buscan desarrollar una actividad investigadora muy vinculada con la labor profesional en las organizaciones. Y, por otro lado, se encuentran los profesores y los investigadores comunicólogos (los teóricos), que pretenden orientar la investigación hacia cuestiones principalmente conceptuales de los diferentes aspectos de la comunicación organizacional (Capriotti, 2020:17).

Conscientes de que, como indica Capriotti (2020), cuesta sumar esfuerzos, este capítulo persigue la convergencia tanto de los más prácticos como de los más teóricos.

### 1.1. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN HOY

La dirección de comunicación, dirección de relaciones públicas, Dircom y un largo etcétera cuenta con gran diversidad de nombres para hacer referencia a este departamento, en el seno de las organizaciones, que gestiona las relaciones con sus públicos. Más de un centenar de denominaciones recogió en 2015 *El estado de la comunicación en España* (Dircom, 2015), poniendo a prueba esta diversidad a la creatividad misma.

Pero no solo la denominación es diversa, sino que coexisten también distintas percepciones de lo que es y realiza un departamento de comunicación (Heath et al., 2019).

En este trabajo se parte del concepto de gabinete de comunicación desarrollado por Almansa-Martínez (2006), a partir de los trabajos previos de académicos e investigadores internacionales y la perspectiva de L'Etang y Xifra (2009). De este modo, se entiende por dirección de comunicación el órgano responsable de la dirección de relaciones públicas (relaciones con los públicos) en las organizaciones.

Satisfacer las necesidades comunicativas de los públicos de una organización es el principal objetivo de los departamentos de comunicación.

Y se otorga “a la actividad de relaciones públicas un lugar predominante como perfil profesional prolífero en el mercado” (Carretón-Ballester y Lorenzo-Solá, 2020:1). Se considera

determinante la interrelación con los públicos y la comprensión mutua (Seitel, 2002).

## 1.2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL

Los estudios sobre la gestión de la comunicación desde la perspectiva profesional son abundantes (Armendáriz, 2015; González Cifuentes y González Pardo, 2023; Shin, 2023) y se centran especialmente en la estructura organizativa, los recursos humanos y materiales, así como sus rutinas productivas, tal como han destacado Fernández-Souto et al. (2019). Estos estudios muestran cómo los departamentos de comunicación están generalizados en todo tipo de organizaciones (Cuenca-Fontbona et al., 2020; Dircom, 2015, 2018 y 2022).

Desde la perspectiva académica, destaca la producción científica y tesis doctorales (Castillo-Esparcia et al., 2020). Unas tesis que se han centrado más en la vertiente profesional que en la académica: “estas tesis han abarcado diferentes aspectos de las relaciones públicas, destacando su dimensión instrumental, por lo que han aportado muy poco a la teoría de las relaciones públicas” (Castillo-Esparcia y Xifra-Triadú, 2006:1). Es decir, desde la academia se analiza, más que la teoría, la actividad profesional.

La irrupción de la tecnología ha supuesto cambios importantes en las relaciones con los públicos (Aghazadeh y Aldoory, 2023; Diers-Lawson, 2023; Sandi, 2019). De este modo, las organizaciones han implementado de forma generalizada las TIC en la gestión de la comunicación (Castillo-Esparcia y Smolak Lozano, 2017; García-Orosa, 2019; Ravell, 2023), tanto en sus relaciones con los públicos internos (Ewing et al., 2019; Gallagher, 2022) como externos (De-Gooyert et al., 2017).

En la actualidad, las organizaciones muestran “unos niveles de liderazgo y de capacitación digital importantes (...), la digitalización de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de las organizaciones españolas es elevada” (Cuenca-Fontbona et al., 2020:89). Es decir, los departamentos de comunicación cuentan con los recursos materiales y humanos necesarios para la gestión de la

comunicación digital (Vasquez y Neill, 2023). Sin embargo, el proceso parece que no ha concluido y la digitalización sigue siendo una tendencia (Cook, 2019), ya que “la industria española es consciente y está predispuesta a usar la tecnología e invertir recursos en ella para ser más competitiva” (Cuenca-Fontbona et al., 2020:89).

### 1.3. LOS RETOS

Las tendencias en la dirección de comunicación han preocupado tanto desde la perspectiva profesional como académica. En este sentido, destacan las investigaciones de Grunig et al. (2021), de Capizzo y Iannacone (2023), del Institute for Public Relations (2020), de Lock, (2023) y los trabajos de Castillo-Esparcia (2010), Moreno et al. (2017) y Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019).

También se deben resaltar los estudios realizados por Dircom (2010, 2015, 2018 y 2022), que muestran la importancia del manejo de *big data* o la importancia de la credibilidad como elementos imprescindibles de la dirección de comunicación.

Destaca la importancia otorgada a los medios de comunicación como público prioritario de las organizaciones, aunque Dircom (2022) augura un descenso en su consideración, a favor de las redes sociales y herramientas de comunicación directas con los públicos. El detrimento de los medios de comunicación a favor de las redes sociales en comunicación organizacional es también constatado por Carretón-Ballester y Lorenzo-Solá (2022).

Por su parte, los retos y tendencias en relaciones públicas se pueden resumir como la “visión estratégica, evaluación, apuesta por la calidad y por el compromiso ético de la profesión, transparencia, así como inclusión e igualdad, deben ser los referentes del sector” (Almansa-Martínez y Fernández Souto, 2020:1). En una línea muy parecida, Macnamara y Zeffass (2017), así como Buhmann y Likely (2018) destacan la importancia de la evaluación en comunicación y Almansa-Martínez (2015) hace una apuesta por la formación de los profesionales.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo principal del estudio ha sido conocer más sobre las rutinas productivas de los directores de comunicación en la actualidad y descubrir las tendencias y retos en el sector. Como objetivos secundarios, se persigue conocer: a) las funciones de los gabinetes de comunicación en la actualidad; b) los públicos prioritarios y los medios de comunicación que involucran el trabajo de gabinete de comunicación.

La hipótesis que plantea esta investigación es que los retos de los gabinetes de comunicación, en especial el trabajo de los directivos, están vinculados principalmente a cuestiones de los cambios en tecnología, que aporta nuevas demandas profesionales. Una segunda hipótesis es que las tecnologías de información y comunicación (TIC), así como los medios de comunicaciones tradicionales, hace que los gabinetes de comunicación tengan que buscar una mayor eficiencia en sus procesos de relación con los públicos.

## 3. METODOLOGÍA

Para el presente estudio se desarrolló una metodología principalmente cualitativa (Xifra-Triadú, 2011) a través del método Delphi, recurriendo a personas consideradas expertas en el tema. Permitted obtener información más profunda sobre el fenómeno en cuestión, adecuándose así al enfoque y objetivos de esta investigación.

Los especialistas fueron contactados por correo electrónico, con la invitación a participar en la investigación, dando su opinión sobre los departamentos de comunicación. Tras su aceptación, se envió el cuestionario en el que "el entrevistado no tiene ninguna ayuda o referencia más allá del cuestionario, y el único lenguaje utilizado es el escrito. Sin embargo, tienen tiempo de conocer todo el cuestionario antes incluso de empezar a contestar" (Xifra-Triadú, 2011: 96).

El método Delphi es un proceso sistemático que busca la obtención de opiniones de expertos, que aportan sus conocimientos y experiencia, de modo anónimo (Landeta, 2002). El Método Delphi busca establecer un

consenso respecto a la temática investigada, especialmente para obtener información sobre escenarios futuros. Por lo tanto, se considera el método más adecuado en este caso, dado los objetivos de la investigación, conocer las tendencias de la dirección de comunicación.

Se estableció que la obtención de las opiniones fuera de modo sistemático e interactivo, con el anonimato de los participantes, cruce de datos y estadística, buscando llevar en consideración las opiniones de todos para encontrar patrones. Se llevaron a cabo dos rondas y se contó con 10 expertos.

Los expertos y las expertas seleccionados son académicos y profesionales, con la intención de que estuvieran representados los diferentes sectores. También se buscó que fuera una muestra igualitaria, con la misma participación de hombres y de mujeres.

En este sentido, en el ámbito profesional se contó con los siguientes cinco expertos/as: director/a de comunicación de una universidad, director/a de comunicación de una entidad bancaria, responsable de una empresa de comunicación (consultora), director/a de comunicación de una asociación de consumidores y director/a de comunicación de una administración pública. Del ámbito académico se seleccionaron cinco investigadores especializados en la temática, procurándose la mayor diversidad geográfica posible.

Para la investigación se plantearon cuatro ejes:

- actualidad de los trabajos en gabinetes de comunicación;
- tecnología y cambios en dirección de comunicación;
- público y medios de comunicación;
- tendencias y retos de dirección y gabinetes de comunicación.

El cuestionario de la primera ronda contó con cinco preguntas de respuesta abierta, que fueron contestadas por escrito. Eso permitió al entrevistado total libertad en las respuestas y el tiempo para reflexionar sobre la temática.

A partir del análisis de las respuestas de la primera ronda, en un proceso de cruce de datos que buscó los puntos de confluencia y diferencia entre ellas, se elaboró el cuestionario para la segunda ronda.

El cuestionario de la segunda ronda planteaba siete preguntas, seis de ellas cerradas y con gradación en una escala de Likert, para evaluar el grado de intensidad. Para cada pregunta, el experto debía responder asignando un valor entero, normalmente entre 1 y 5, en función de su grado de mayor o menor importancia o acuerdo.

La última pregunta era abierta, por si se necesitaban comentarios sobre las cuestiones planteadas u observaciones relevantes para el tema. Para este paso, se pidió a los expertos que basaran su percepción en su situación profesional, académica y de investigación y no en el trabajo concreto al que están adscritos.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre noviembre y diciembre de 2022, para la primera ronda, y entre enero y febrero de 2023 para la segunda ronda. La metodología fue pensada y elaborada con la intención de lograr el mayor consenso en las respuestas y, así, poder conocer los retos y tendencias de los gabinetes de comunicación.

#### 4. RESULTADOS

La primera aproximación, proveniente de las respuestas de la primera ronda, permitió señalar que los gabinetes de comunicación han adquirido relevancia en el seno de las organizaciones, coincidiendo en momentos de crisis y también de una mayor exigencia de transparencia. Las tecnologías también han influido de una manera determinante en la gestión de las relaciones públicas y han planteado nuevas necesidades formativas. La necesidad de formación y especialización en relaciones públicas es otro de los retos que tienen los gabinetes de comunicación.

Asimismo, destaca la relevancia de ámbitos como la organización de eventos o la comunicación interna; comunicación de crisis y comunicación digital han tenido una gran influencia en el trabajo de los gabinetes de comunicación en los últimos años, al igual que la lucha

contra la desinformación, *fake news* y desórdenes informativos en general suponen un reto para las relaciones públicas.

#### 4.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SEGUNDA RONDA

La primera pregunta pretendía comprender el trabajo realizado por los gabinetes de comunicación, a partir de las principales funciones identificadas. Se presentaron cuatro funciones, y el proceso de gestión de la imagen de la organización ante los públicos fue considerado muy importante por 9 entrevistados y por 1 como importante. La labor de relación de la organización con sus públicos fue calificada de muy importante por 7 y de importante por 3 expertos. En cuanto al proceso de relación con los medios de comunicación, 8 lo consideraron muy importante y 2 importante. A la pregunta de si el gabinete de comunicación debe contribuir a la gestión de la organización, 5 de los expertos lo consideraron muy importante, 4 importante y 1 neutro. En un análisis amplio de la pregunta, destaca que la labor de contribuir a la gestión de la organización, aunque señalada como importante, tuvo una escala menor, siendo marcada como neutra. Cruzando el punto de la relación de la organización con su público (7 muy importante) con el de la gestión de la imagen de la organización con el público (9 muy importante), podemos afirmar que, aunque la gestión de la imagen sea importante, se asume que, para tener una buena imagen, es necesario primero mantener una buena relación entre los públicos y la organización, lo que, por cierto, implica una comunicación muy activa.

La segunda pregunta, sobre el tema de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se abordó a partir de siete afirmaciones, con el fin de reflexionar sobre cómo se producen los cambios y el impacto en la rutina y el trabajo de los gabinetes de comunicación. Al presentar las afirmaciones, se pidió a cada especialista que evaluara el grado de acuerdo. La primera afirmación señalaba que las TIC han traído grandes oportunidades de comunicación para todas las organizaciones, incluidas las que tienen menos recursos. En este caso, 7 de los expertos estaban muy de acuerdo, 1 de acuerdo y 2 en desacuerdo. Al afirmar que las TIC amplifican el impacto de la imagen y la reputación, 7 se mostraron muy de acuerdo y 4 indicaron un impacto neutro. En cuanto

a una demanda más inmediata de respuestas por parte de los gabinetes de comunicación, 6 se mostraron muy de acuerdo; 3 de acuerdo y 1 dijo neutral, lo que sugiere una estabilidad de las herramientas TIC en conjunción con las tradicionales, ya que, en sus primeros años de uso, la rapidez de los nuevos procesos era muy importante. La siguiente afirmación decía que las TIC facilitan el diálogo directo de la organización con su público, con 5 expertos muy de acuerdo; 3 de acuerdo; 1 neutral y 1 en desacuerdo. Respecto al resultado de esta afirmación, al tener una suma del 50% entre de acuerdo, neutro y en desacuerdo, se puede plantear una pregunta para el debate: ¿la falta de comunicación directa con los públicos, con el uso de las TIC, se produce porque no interesa a la organización o por la complejidad en el manejo del software de gestión, así como por las exigencias de estar en directo con el público? La siguiente afirmación señalaba la contribución de las TIC a la difusión de *fake news* y desinformación, lo que haría más complejo el trabajo del comunicador, con lo que 4 (40%) expertos se mostraron muy de acuerdo, 4 de acuerdo y 2 indicaron neutral. El penúltimo punto apuntaba a la posibilidad de autonomía de las organizaciones en relación con los medios tradicionales para difundir información al público, 3 (30%) muy de acuerdo; 4 de acuerdo; 2 son neutrales y 1 en desacuerdo, lo que refuerza la importancia de los medios tradicionales para la difusión de información. La última afirmación estaba relacionada con la relación entre el público y la organización, con la creación de canales de comunicación que permitan la interacción con la organización, lo que facilita la relación entre ambos, que 8 expertos señalaron estar muy de acuerdo; 1 de acuerdo y 1 neutral.

La tercera pregunta se elaboró a partir de la indicación de los expertos, durante la primera ronda, de los públicos que podían considerarse prioritarios y dio lugar a un total de ocho indicaciones. Para la pregunta se planteó una situación hipotética de una organización y se pidió que se puntuara por orden de importancia. Aunque la pregunta tenía una escala de 1 a 8, a efectos de análisis se agruparon cada 2 puntos de la escala y se analizó la importancia de cada público. Con un empate para la mayor importancia, tenemos a los clientes, los consumidores (misma

categoría) y los públicos internos. En segundo orden de importancia tenemos dos públicos, los medios de comunicación y la comunidad (el entorno de la organización). En tercer lugar, están las personas influyentes y las instituciones. Entre los dos últimos públicos, que los expertos asumen como menos importantes, estarían los accionistas, los inversores y los proveedores. Aunque es posible tener una buena indicación de la importancia, casi jerárquica, de cada público, hay que tener en cuenta que, tratándose de una organización hipotética, la planificación y la relevancia pueden cambiar debido al entorno o al tipo de demanda dentro del plan de comunicación y por parte de la organización.

La cuarta cuestión se planteó acerca de los medios de comunicación y contó con seis afirmaciones, que fueron evaluadas según grado de concordancia. La primera afirmación apuntaba que los medios siguen siendo fundamentales en el trabajo de la dirección de comunicación, lo que los 10 expertos señalaron como muy de acuerdo. Respecto a la necesidad de una redefinición de rol de los medios de comunicación como actores políticos y sociales, 5 de los expertos apuntaron estar muy de acuerdo; 3 de acuerdo y 2 neutro. Respecto de la relevancia y amplio alcance en la sociedad de los medios de masas, un 7 están muy de acuerdo y un 3 de acuerdo. A la pregunta de si los medios de comunicación actúan como filtro contra *las fakes news* transmitidas por las redes, las opiniones están más divididas, con sólo 3 muy de acuerdo; 2 de acuerdo; con 3 neutrales y 2 en desacuerdo, estando las opiniones más desfavorables relacionadas con que los medios de comunicación también son creadores de noticias falsas. Al afirmar que los medios tienen un impacto diferente al de los medios sociales y que ambos son útiles para llegar a los públicos de la organización, 6 están muy de acuerdo; 3 de acuerdo y 1 en desacuerdo. Por último, se plantea que los medios de comunicación están cada vez más ligados a sus intereses ideológicos y económicos, con 2 muy de acuerdo; 5 de acuerdo; 2 neutrales y 1 en desacuerdo.

La penúltima pregunta cerrada abordó ocho posibles tendencias en la dirección de comunicación, que fueron planteadas por los expertos en la primera ronda y se solicitó que valorasen según la importancia de

cada una. Todos, es decir, 10 de los expertos calificaron de muy importante la visión estratégica de la comunicación. La tendencia a mantener un compromiso con la calidad, la responsabilidad, la transparencia y la lucha contra la desinformación fue calificada como muy importante por 6 e importante por 4. En cuanto a la formación de los comunicadores, 4 la consideraron muy importante, 4 la consideraron importante y 2 la consideraron neutra. En cuanto a la inclusión del uso de inteligencia artificial, *big data* y recursos tecnológicos en los procesos de gestión de la comunicación, 4 lo consideraron muy importante; 3 lo consideraron importante y 3 lo consideraron neutro. A la pregunta de si la gestión de la comunicación busca promover la igualdad y la inclusión, 5 lo consideraron muy importante, 2 importante, 2 neutral y 1 poco importante. En cuanto a una posible potenciación de la comunicación de crisis, 5 lo consideraron muy importante, 3 importante, 1 neutro y 1 sin importancia. Al pensar en el proceso de fomento de la evaluación en la comunicación, los datos muestran que 6 lo consideran muy importante, 4 importante. Por último, la tendencia de reforzar la comunicación interna, 7 la consideran muy importante, 1 importante, 1 neutra y 1 sin importancia. Se puede decir que las tendencias tenían algunos signos (neutro o sin importancia) que llevaron a preguntarse qué se espera de la gestión de la comunicación. Como se trata de las opiniones de los expertos, aunque se les pidió que pensarán en términos generales, no sólo sobre sus puestos de trabajo, es posible que haya rastros de sus puestos de trabajo o de su formación.

La última pregunta cerrada se refería a los retos para los departamentos de comunicación y se pidieron cinco afirmaciones para que los especialistas las evaluaran según el grado de acuerdo. El primer reto apunta a la importancia de formar parte de la dirección de la organización, con 9 de los expertos muy de acuerdo y 1 de acuerdo. Por otro lado, estar a la vanguardia de la tecnología es un reto menos relevante, con sólo 4 de los expertos muy de acuerdo, 5 de acuerdo y 1 neutral. En cuanto al futuro de los despachos, la necesidad de contar con profesionales con formación especializada que les permita asumir y gestionar los constantes cambios del sector fue señalada por 8 de los expertos como muy de acuerdo y 2 de acuerdo. En cuanto a la

posibilidad de combatir la desinformación, 5 de los expertos se mostraron muy de acuerdo, 4 de acuerdo y 1 se mostró neutral. Por último, se observó el reto de buscar la eficacia en los procesos de comunicación, vinculada a los objetivos de la organización, con 8 muy de acuerdo y 2 de acuerdo.

La pregunta abierta estaba pensada para que los expertos pudieran incluir algún comentario u observación sobre las diferentes temáticas del estudio. Tan solo se consiguió una consideración y fue a respecto *al trabajo desarrollado desde los gabinetes de comunicación* (pregunta 1). Un experto argumentó respecto a *Relacionar la organización con sus públicos*, que entendía que la mención a esta función se contemplaba desde el punto de vista de comunicación, ya que, a su entender, “en la relación concreta con cada público” también “intervendrán en una organización otros departamentos (por ejemplo, Recursos Humanos con los empleados; la Dirección Financiera o Relación con inversores, con accionistas e inversores; los puntos de venta de la Dirección Negocio, con los clientes, etc.)”.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis más amplio de todas las respuestas apuntó a algunos escenarios de trabajo y retos para los departamentos de comunicación, pero hay que destacar que la diversidad de los expertos y sus experiencias como gestores de la comunicación dificulta la identificación de retos y tendencias. Sin embargo, teniendo en cuenta la opinión y visión de estos expertos, que provienen de diferentes áreas de la comunicación, es posible hacer algunas inferencias.

Un punto que destacar como desafío es la comprensión de que los gabinetes de comunicación suponen, a través de la retroalimentación recibida de sus públicos, un aporte a la gestión de la organización, teniendo en cuenta que la información juega un papel fundamental en la toma de decisiones organizacionales. Otro punto por considerar es la relación de la organización con sus públicos, para el correcto posicionamiento de la imagen organizacional. Es decir, es necesario tener en cuenta que las relaciones públicas son un proceso clave que

conduce a la configuración de la imagen, que estará condicionada por las diversas actividades desarrolladas por los departamentos de comunicación.

En cuanto a la tecnología, aunque siempre es vista como esencial por parte de los expertos, es posible señalar que para las organizaciones con menos recursos puede seguir siendo un problema, debido a la necesidad de contar con personal cualificado para afrontar los retos de la gestión de la comunicación digital. Cabe destacar que el 40% de los expertos consideró neutra la ampliación del impacto en la imagen y la reputación cuando se utilizan las TIC. El desafío para este tema es pensar en el uso de las TIC para incrementar el contacto directo con los públicos. Se constata que este es un campo en el que los *influencers* son cada vez más visibles, debido a la rapidez con la que se adaptan a las tecnologías y a la demanda del público y que, a veces, las organizaciones no tienen la misma capacidad.

A pesar de que las TIC aportan nuevas formas de gestión de la comunicación, con canales de comunicación que permiten interactuar con la organización y buscar una relación más directa con los públicos, se puede deducir de las respuestas de los expertos que los medios de comunicación siguen teniendo importancia a la hora de difundir información al público, quizás por su alcance o por un enfoque diferente de la difusión de la información. Este dato no coincide del todo con el resultado de recientes estudios (Dircom, 2022), que señalan un retroceso de la importancia de los medios a favor de otras formas de comunicación más directas en la relación con los públicos.

Los expertos consideran fundamentales a los medios de masas en el apoyo del trabajo de la dirección de comunicación, por su amplio alcance en la sociedad. Sin embargo, no los consideran tan efectivos para el control de *fake news* que circulan por las redes o que los propios medios crean. Esta visión de la relación de los medios respecto a noticias falsas coincide con investigaciones previas sobre la difusión de noticias falsas (Fernández-Torres et al., 2021).

Por otro lado, como tendencias en la gestión de la comunicación, llama la atención que, ante la pregunta sobre el uso de herramientas de

inteligencia artificial, *big data* y recursos tecnológicos, si bien existe una aceptación, un porcentaje de expertos consideró la posibilidad como neutra. De hecho, el uso de las tecnologías, para el grupo de expertos que participó en el Delphi, aparece como una cuestión a tener en cuenta, sobre todo porque consideran que su uso forma parte cada vez más de los procesos de las organizaciones.

El tema de la tecnología también tiene un punto de entrada ligeramente diferente cuando se consideran los retos de los gabinetes de comunicación. Por este motivo, se realizó un amplio análisis de todos los temas relacionados con las TIC y se percibió como un problema la resistencia o la escasa valoración de su uso. Así, para futuras investigaciones, se plantea una pregunta inicial para reflexionar sobre la profesión de relaciones públicas: ¿cómo debe ser la formación de los profesionales de las relaciones públicas ante el uso de las tecnologías? Dado que el uso de las TIC es cada vez mayor en las organizaciones y por el público en general. La formación es una pieza clave, para poder aprovechar todo el potencial tecnológico al servicio de la comunicación (Cuenca-Fontbona, Matilla y Compte-Pujol, 2020).

Otro punto que hay que plantear es la importancia de la comunicación para la igualdad y la inclusividad, sea dentro de la organización o con el entorno. Llama la atención que hubo expertos que señalaron como neutro o poco importante el tema. Es un tema sensible para la sociedad y que las organizaciones no pueden excusarse de debatir o generar acciones de comunicación, como ya indicaron Almansa-Martínez y Fernández Souto (2020).

Lo mismo sucede con el tema de la comunicación interna, que fue calificada su importancia como neutra o poco importante, mientras que consideran que los públicos internos son muy importantes, entrando en una clara contradicción.

Aunque los retos sean muy distintos para cada organización, por su entorno y características propias y, además, cada comunicador suele enfrentarse a su manera a las circunstancias que le envuelven, se destacó la importancia de que el director o directora de comunicación forme parte del equipo directivo de la organización, cuestión que

diversos autores vienen considerando básica (Carretón-Ballester y Lorenzo Solá, 2022; Dircom, 2015, 2018; Puentes-Rivera et al., 2019). Los expertos consideran que la información es estratégica para la toma de decisiones y que, en momentos de crisis, que el comunicador conozca la organización y tenga acceso a los directivos, facilita la gestión de crisis.

Tras el análisis y cruce de los datos de las entrevistas, tenemos que la primera hipótesis se confirma, a la vez que los expertos, en su gran mayoría, han señalado en las afirmaciones el impacto en la rutina y en el trabajo de los gabinetes de comunicación. La segunda hipótesis se confirmó parcialmente, ya que según los expertos los medios de comunicación tradicionales siguen teniendo su importancia a la hora de comunicar con algunos públicos, pero se apuntó que el uso de tecnología no ha facilitado un diálogo más directo con los públicos, por parte de las organizaciones, por lo cual hay que seguir investigando este proceso.

Esta investigación ha querido comprender los cambios que se están produciendo en los gabinetes de comunicación, para ofrecer una visión amplia de las funciones y los retos a los que debe enfrentarse un profesional de las relaciones públicas. Entre todas las cuestiones identificadas en esta investigación, la gestión de riesgos y el uso de la tecnología emergen como factores clave para las organizaciones y para el profesional de las relaciones públicas. Retos que a menudo vienen dados por las tecnologías, que permiten nuevos canales de comunicación y un diálogo permanente entre las organizaciones y sus públicos.

## 6. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

La investigación se ha llevado a cabo en el marco del Proyecto de Investigación *Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía* (P18-RT-3243), Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación, Junta de Andalucía, Modalidad Retos Consolidado.

Agradecemos a todos los expertos y expertas que han participado en esta investigación.

## 7. REFERENCIAS

- Aghazadeh, S. and Aldoory, L. (2023). Community based participatory research for public relations: Realizing potential for researcher-participant relationships. *Public Relations Review*, 48(1). 102290, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102290>
- Almansa-Martínez, A. (2006). Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 34, 223-237. <https://goo.su/LQ7i>
- Almansa-Martínez, A. y Fernández-Souto, A. B. (2020). Tendencias y retos de las Relaciones Públicas en el ámbito profesional. *Profesional De La información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- Almansa-Martínez, A. (2015). Formación de profesionales estratégicos. *Anuario de la comunicación 2015* (84). Madrid: Dircom. <https://goo.su/FceZG>
- 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*, 5(9), 153-178. <https://doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-09-153-178>
- Buhmann, A. and Likely, F. (2018). Evaluation and measurement in strategic communication. En R. Heath y W. Johansen (eds): *The international encyclopedia of strategic communication* (652-640). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119010722>
- Capizzo, L. and Iannacone, J.I. (2023). Citizen brand: The emergence of brandstanding as organizational engagement and civic duty, *Public Relations Review*, 49(2). 102307, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102307>
- Capriotti-Peri, P. (2020). Dos caras de la misma moneda: La teoría y la práctica de la comunicación en las organizaciones. In: *Mediaciones de la comunicación*, 15(1), 17-21. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2955>
- Carretón-Ballester, M. C. y Lorenzo-Sola, F. (2020). Redefiniendo el perfil profesional de relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 7-28. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v10i19.625>
- Carretón-Ballester, M. C. y Lorenzo-Sola, F. (2022). Las relaciones públicas en la comunicación de la Guardia Civil durante la COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(24), 153-176. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.770>

- Castillo-Esparcia A., y Smolak Lozano, E. (2017). Relaciones públicas digitales. Análisis de las estrategias de comunicación de los think tanks. *Obra Digital*, 13, 59-80. <https://goo.su/D8f8>
- Castillo-Esparcia, A. (2010). La dirección estratégica en comunicación en las organizaciones. Retos y oportunidades. En J. M. Pestano Rodríguez, S.Toledano Buendía, A. I. Ardèvol Abreu, C. E. Hernández Rodríguez (coord.). *La Comunicación Social, en estado crítico. Entre el mercado y la comunicación para la libertad*. Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Castillo-Esparcia, A. y Xifra-Triadú, J. (2006). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005). *Anàlisi* 34, 141-161. <https://goo.su/o8EUG>
- Castillo-Esparcia, A., Carretón-Ballester, M. C. y Pineda-Martínez, P. (2020). Investigación en relaciones públicas en España. *El profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.30>
- Cuenca Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, J. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Cook, F. (2019). *PR: TECH. The future of technology in communication*. USC Annenberg Center for Public Relations. USC Annenberg School for Communication and Journalism. <https://goo.su/YiigwNs>
- De-Gooyert, V., Rouwette, E., Van-Kranenburg, H. and Freeman, E. (2017). Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. *European journal of operational research*, 262(2), 402-410. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.079>
- Diers-Lawson, A. (2023). iScotland: building a unified model of activism in multi-platform communication environments from traditional PR theory. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 599-617. <https://doi.org/10.1108/ccij-12-2022-0153>
- Dircom (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Dircom. <https://goo.su/S7vLvr>
- Dircom (2015). *El estado de la comunicación en España 2015*. Dircom. <https://goo.su/SGOMyT>
- Dircom (2018). *El estado de la comunicación en España 2018*. Dircom. <https://goo.su/rgRX6>

- Dircom (2022). *El estado de la comunicación en España 2021-2022*. Dircom. <https://goo.su/GkkCr>
- Ewing, M., Men, L. R., y O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Fernández-Torres, M.J., Almansa-Martínez, A. y Chamizo Sánchez, R. (2021). Infodemic and Fake News in Spain during the COVID-19 Pandemic. *Int J Environ Res Public Health*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18041781>
- Gallagher (2022). *State of the Sector 2021/2022. The definitive global survey of the internal communication and employee engagement landscape*. Gallagher. <https://goo.su/SM7QQ>
- García-Orosa, B. (2019). Gabinetes de comunicación móviles. En C. Costa-Sánchez y X. López-García (coord.). *Comunicación móvil* (85-95). Editorial UOC.
- González Cifuentes, D. and González Pardo, R. (2023). Approaches to organizational communication: a systematic analysis of academic production in Web of Science. *methaodos.Social Science Journal*, 11(2), m231102a03. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612>
- Grunig, J. E., Kim, J. N. and Lee, H. (2021). Paradigms of Public Relations in an Age of Digitalisation. *Journal of Public Relations*, 25(1), 1-30. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3045-0.ch016>
- Heath, R., Mckie, D., Munshi, D. and Xifra, J. (2019). Public relations critical intersections special section introduction. *Public relations review*, 45(5), 101859. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101859>
- Institute for Public Relations (2020). *The top 14 public relations insights of 2019*. Institute for Public Relations. <https://bit.ly/35aNeWC>
- Landeta, J. (2002). *El método delphi: una técnica de previsión del futuro*. Ariel.
- L'Etang, J. and Xifra, J. (2009). *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica*. Editorial UOC.
- Lock, I. (2023). Conserving complexity: A complex systems paradigm and framework to study public relations' contribution to grand challenges. *Public Relations Review*, 49(2). 102310, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102310>

- Macnamara, J. and Zerfass, A. (2017). Evaluation stasis continues in PR and corporate communication: Asia Pacific insights into causes. *Communication research and practice*, 3(4). <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1275258>
- Moreno, Á., Tench, R., Okay, A. (2017). Re-fuelling the talent tank. A qualitative study of key deficiencies, future needs, and life-long learning needs of communication management professionals in Europe. *Communication & society*, 30(3). <https://doi.org/10.15581/003.30.3.109-127>
- Puentes-Rivera, I., Fernández Souto, A. B. y Vázquez Gestal, M. (2019). La gestión comunicativa de las grandes empresas en España: estructura, recursos y principales retos de sus responsables. *Communication & Society*, 32(1), 161-176. <https://doi.org/10.15581/003.32.1.161-177>
- Ravell, H. (2023). Rowling, Potterheads and why ‘The best way to manage a crisis is to prevent one’: Twitter communication analysis, *Communication Research and Practice*. <https://doi.org/10.1080/22041451.2023.2206327>
- Rodríguez-Fernández, L. y Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Sandi, A. (2019). Tecnología de la información y de la búsqueda, nueva configuración del comunicador. En M. A. Gabino-Campos, A. Castillo-Esparcia; A. Alvarez-Nobell (Org.). *Relaciones Públicas en la actualidad* (79-93). Editorial Fragua.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Ed. Pearson.
- Shin, J.H. (2023). Moral conflict and dynamic equilibrium: Public relations as strategic conflict management. *Public Relations Review*, 49(3), 102321, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102321>
- Vasquez, R.A. and Neill, M.S. (2023). Refined by Fire: Examining Acculturation, Resilience, and Crucible Experiences of U.S. Latinas in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2222858>
- Xifra-Triadú, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Tecnos.



# A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS CONSULTORIAS DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E RELAÇÕES PÚBLICAS NA AMÉRICA LATINA: OS RESULTADOS DO LCM 2022-2023 PARA O BRASIL E A COLÔMBIA

---

ANDRÉIA SILVEIRA ATHAYDES  
*Universidade Federal de Santa Maria*

ANA MARÍA SUÁREZ MONSALVE  
*Universidad de Medellín*

ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL  
*Universidad de Málaga*

## 1. INTRODUÇÃO

A complexidade no atendimento às diferentes demandas comunicacionais tem sido um dos fatores para o crescimento de agências e consultorias externas na área da comunicação estratégica e relações públicas. Considerando que os departamentos de comunicação têm uma rotina atribulada pelas rotinas diárias planejadas e as imprevistas, com um número e perfil determinado de profissionais, as organizações se deparam com situações que exigem know-how especializado, dando oportunidade para o atendimento de agências e consultorias externas. Na América Latina, especificamente no Brasil e na Colômbia, vemos um mercado em expansão, cujos dados da pesquisa longitudinal promovida pela Euprera, o Latin American Communication Monitor – LCM 2022-2023, indicam desafios a serem enfrentados pelos profissionais que nele atuam. Entre eles, destacam-se a necessidade de profissionalização e o desenvolvimento constante de competências da equipe, a definição de modelos de gestão mais eficientes e compatíveis com as demandas contemporâneas e o

estabelecimento de padrões de atendimento e relacionamento entre agências/consultorias e os clientes. <sup>1</sup>

### 1.1. CONTEXTO PROFISSIONAL DE CONSULTORIAS E AGÊNCIAS NO BRASIL E NA COLÔMBIA

Mesmo que este artigo não discorra sobre sociologia do trabalho, área do conhecimento que trata sobre as profissões e a profissionalização (Rodrigues, 1997), é necessário trazer a sua definição e características. A partir da aclaração desses elementos, será possível compreender os dados que versam sobre o segmento de consultorias e agências de comunicação na edição 2022-2023 do Latin American Communication Monitor.

Entende-se por profissionalização o processo pelo qual uma atividade ou conjunto de tarefas se converte em uma profissão e cujas rotinas passam a ser seguidas dentro de um mesmo padrão por todas as pessoas que a exerçam ou queiram exercê-la (Faber, 2002; Ferreira, 1999). O sociólogo Wilensky (1964) afirmava que a concretude da profissionalização se daria quando ocorressem cinco situações: 1) o trabalho exercido de alguém para outro fosse remunerado e em tempo integral; 2) para exercer as atividades deste trabalho, fosse necessário a formação específica, seja por carreiras de graduação ou outros cursos de formação; 3) existissem associações profissionais para congregar as pessoas que atuassem no setor; 4) houvessem mecanismos legais de proteção e regulação da profissão e dos profissionais atuantes na área; e, finalmente, 5) a existência de um código de ética ou deontologia que garantisse a prestação do serviço dentro dos parâmetros de qualidade técnica e ética compreendidos como tal na sociedade e no período

---

<sup>1</sup> Este artículo se deriva de los resultados de la quinta edición del Latin American Communication Monitor, LCM 2022-2023. Quienes presentan este capítulo hacen parte del equipo de investigación y agradecen a EUPRERA por la Dirección del Global Communication Monitor, del cual hace parte este estudio en 20 países de América Latina. Así mismo, agradecen a las entidades que apoyan y patrocinan esta edición de la investigación: University of Oregon, Banco de Centroamericano de Integración Económica y Institute for Public Relation, así como a las instituciones aliadas en la región y al equipo de colaboración en cada país. <https://latincommunicationmonitor.com/>

histórico no qual ela se desenvolveria e se aprimorasse. Também é pertinente observar que a profissionalização é

... o resultado de uma construção social pelo que, mais do que discutir modelos ideais de profissão, importa compreender o modo como os grupos profissionais se estruturam e procuram mobilizar recursos materiais e simbólicos capazes de contribuir para a sua afirmação colectiva enquanto grupos de status que se diferenciam de outros grupos profissionais. (Almeida, 2010)

Face ao exposto, pode-se afirmar que a comunicação estratégica e relações públicas está profissionalizada no continente americano a partir dos critérios apontados por Wilensky (1964). No Brasil, país a ser destacados neste artigo, os diferentes profissionais que atuam no setor possuem legislação e códigos de ética próprios (André, 1994; Bitteli, 2010; Costela, 2010), com uma oferta de formação de graduação a pós-graduação consolidada e com suas respectivas Diretrizes Curriculares avalizadas pelo Conselho Federal de Educação (Azevedo Curvello, 2018; Moura, 2002), além de cursos técnicos. Esse quadro propiciou o surgimento de diferentes entidades profissionais, que vão desde associações, sindicatos e, no caso específico das relações públicas no Brasil, até de um Conselho Profissional com status de autarquia federal de fiscalização profissional desde 1968 (Athaydes, 2016). Desse modo, os profissionais de comunicação estratégica e relações públicas atuam em diferentes setores da economia brasileira, mediante contratos de trabalho, que podem ser assinados tanto como pessoa física como jurídica. As jornadas de trabalho oscilam entre 30 e 40 horas semanais, se contrato de pessoa física, enquanto contratos de pessoa jurídica, no caso, as consultorias e agências, normalmente englobam um conjunto de entregas semanais, quinzenais e mensais.

A Colômbia, o outro país analisado neste artigo, possui um código de ética orientado pela entidade associativa Centro de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Suárez-Monsalve, 2022). Há oferta de formação de graduação e pós-graduação, aprovada pelo Ministério da Educação Nacional (MinEducación, SNIES, 2024; Observatório do Trabalho para a Educação, 2020), além de cursos técnicos. Nessa medida, desde 1960, conta com uma associação profissional de representação específica na área do conhecimento

acadêmico e profissional (Suárez-Monsalve, 2021), mas não há um sindicato específico na área de comunicação ou relações públicas. Profissionais de comunicação estratégica e relações públicas atuam em diferentes setores da economia colombiana, por meio de contratos de trabalho em organizações, bem como em agências de capital internacional e nacional (Afacom, 2020; Suárez-Monsalve, 2022). As jornadas de trabalho são de 42 horas semanais distribuídas entre 5 e 6 dias semanais, em comum acordo com os empregadores, no caso de contratos de trabalho com os respectivos benefícios sociais, em conformidade com a legislação nacional que estabelece a jornada de trabalho dos trabalhadores no país (Ley 2101 de 2021 República de Colombia) Há também contratos por prazo determinado e para serviços específicos, além de trabalho independente, consultoria e assessoria (Ocampo-Villegas, 2019).

Mesmo que haja uma profissionalização do setor na América Latina (Molleda et al., 2017, o status quo do mercado de comunicação e relações públicas é uma preocupação constante de pesquisadores e de entidades profissionais ao redor do mundo, com o intuito de identificar as variáveis que compõem o caráter estratégico da profissão (Álvarez-Nobell et al., 2022; Falkheimer y Heide, 2023; Holtzhausen y Zerfass, 2015).

Para isso, é necessário entender como os sistemas político, econômico, sociocultural e de comunicação de cada país afetam no desenvolvimento da profissão (Culbertson y Chen, 1996; Sriramesh y Verčič, 2003). O aspecto econômico interessa especificamente para esse artigo, considerando que a América Latina é “...desde sua origem incorporada de forma subalterna, periférica, à economia-mundo capitalista, e com a maior parte de sua história econômica determinada pelos vínculos metrópole-colônia” (Vieira et al., 2023). O continente latino apresenta, portanto, alguns países no patamar “em desenvolvimento” e, outros, como “economias emergentes” (International Monetary Fund <IMF>, 2024). No caso do Brasil e da Colômbia, países destacados neste artigo, o Fundo Monetário Internacional os considerou como a primeira e a quarta maiores economias da América Latina em 2023, com projeção para o PIB de

US\$ 2,13 trilhões e US\$ 363,84 bilhões, respectivamente (Estadão, 2024).

## 1.2. O CONTEXTO DO MERCADO

Diante do exposto, os dados trazidos pelo Latin American Communication Monitor visibilizam a expertise dos profissionais latinos, colaborando para o fortalecimento das suas práticas exitosas. Ao mesmo tempo, o LCM garante farto material para a reflexão e a discussão das competências profissionais adequadas ao continente e à consolidação de uma indústria profissionalizada na área (Labarca y Mujica, 2022; Molleda y Suárez, 2023; Suárez, 2022; Molleda, 2001; Simões, 2001). O estudo também proporciona certa independência em relação a modelos teóricos e práticas existentes em outras regiões do planeta, já que elas não contemplam satisfatoriamente a realidade latino-americana.

No caso das consultorias externas e agências de comunicação estratégica e relações públicas no continente latino, as repetidas crises econômicas geraram oportunidade de crescimento e profissionalização deste setor. Desde 2015, o LCM (Moreno et al., 2017) registra que as organizações latino-americanas contratam agências ou consultorias porque elas: a) trazem criatividade e inovação (70%); b) têm conhecimento estratégico (70%); c) possuem capacidade de explicar tendências e de utilizar novos canais de comunicação (65%); d) prestam assessoria objetiva e independente (59%); e) dão suporte adicional (55%); e, finalmente, e) possuem expertise em mercados específicos (53%).

Passados oito anos, os dados do LCM 2022-2023 indicam desafios a serem enfrentados pelos profissionais deste setor: tendência de manter uma gestão tradicional e a crescente concorrência no mercado de consultorias e agências da área (Engwall y Kipping, 2013; von Platen, 2018), cuja análise dos fatores imbricados são raramente pesquisados em profundidade (Frandsen et al., 2013; Pereira, 2012; Hoffjann et al., 2021; Verčič et al., 2018).

Outro fator a ser considerado é a pandemia da Covid-19 (Gorain et al, 2020). Ela exigiu a reinvenção do setor a fim de atender inúmeras e complexas demandas comunicacionais para que as organizações mantivessem o relacionamento com os seus públicos, isolados fisicamente pela crise sanitária mundial. Logo, o crescimento e a expansão do setor são percebidos visivelmente, especialmente nas nações brasileira e colombiana, analisadas neste artigo. O acompanhamento desta evolução vem sendo realizada por revistas especializadas do setor que, além da disseminação de reportagens sobre o mercado e organização de eventos profissionais para discutir as tendências, têm conseguido levantar dados de caráter econômico da área. No Brasil, destaca-se o Anuário da Comunicação Corporativa, organizado pela Mega Brasil Comunicação (2023), uma empresa provedora de conteúdo e de informação para o setor da comunicação corporativa, em funcionamento desde 1992. A nação colombiana conta especialmente com a Revista Publicidad y Mercadeo , dedicada, há cerca de quatro décadas, à publicação de produtos especializados para as áreas de publicidade e mercado, dentre elas, o Anuário da Publicidade Colombiana.

Ao acompanhar os Anuários citados, chega-se a alguns números animadores para os profissionais atuantes em comunicação estratégica e relações públicas. No Brasil, o ano de 2022 foi considerado altamente positivo, pois agências e consultorias arrecadaram cerca de US\$ 920 milhões, representando um aumento de mais de 15% em relação ao ano anterior (Abracom, 2022). Já a Mega Brasil, para 2023, projetou que cerca de 1.500 agências existentes no país, inclusive “àquelas individuais e de porte micro, pequeno e médio, teriam um faturamento global estimado de US\$ 940.170.940 , representando um crescimento bruto de 31,46% e real líquido de 25,67%” (Anuário da Comunicação Corporativa 2023: 184).

Na Colômbia, em 2022, também foi registrado o crescimento da participação de agências de comunicação no Produto Interno Bruto, considerado acima da média global e da América Latina, o que resultou em mais de 58 mil empregos formais. Três segmentos foram as responsáveis pelo crescimento deste setor no país colombiano:

Promoção & Ativação, Comunicação e Agências de RP, além da Publicidade Outdoor (P&M, 2023). Outro dado interessante do contexto colombiano, mesmo que seja relativo a 2019, diz respeito a participação da margem global de vendas versus rentabilidade. O subsetor de RP no mercado de comunicação e marketing do país contribuiu com 1,37% na margem global de vendas. Em comparação, os demais subsetores ficaram acima de 4% da seguinte forma: pesquisa de mercado 4,62%, Out of Home OOH 4,75%, produção audiovisual 5,30%, agências de mídia e profissionais de marketing 6,32%, serviços digitais 7,19%, promoção e ativação 10,80%, agências de publicidade 12,20%, a participação da mídia foi de 47,42% (P&M, 2020: 31). Por outro lado, as agências de RP foram o segmento com maior rentabilidade no setor total: em 2019 com 10,6%, em 2018 foi de 6,88% e em 2017 a rentabilidade foi de 7,97% e em 2016 foi de 7,05%. Ou seja, o crescimento da rentabilidade foi constante entre 2016 e 2017, com contração em 2018, mas com recuperação da rentabilidade em 2019 (P&M, 2020: 31; P&M, 2019: 27).

Os dados elencados acima são animadores e colaboram para reiterar a expansão das consultorias e agências. Contudo, este mesmo crescimento potencializa os desafios, especialmente os relacionados ao desenvolvimento de competências, aos parâmetros de qualidade na prestação dos serviços comunicacionais e os princípios norteadores para o relacionamento entre consultores e os clientes (Álvarez-Nobell et al, 2023; Gómez Ramírez, 2018), como veremos a seguir.

## 2. OBJETIVOS

Os objetivos que orientam este trabalho são os seguintes::

O1. Analisar a situação atual da consultoria externa em relações públicas e comunicação estratégica no Brasil e na Colômbia, de acordo com os dados do Latin Communication Monitor, LCM.

O2. Identificar as fases relevantes do processo de consultoria para uma consultoria de alta qualidade, de acordo com dados do Brasil e da Colômbia.

O3. Estudar as percepções dos profissionais sobre as condições de qualidade na consultoria de relações públicas

### 3. METODOLOGÍA

Cuando O Latin American Communication Monitor - LCM - integra um estudo longitudinal e transnacional chancelado pela European Public Relations Education and Research Association - Euprera, chamado Global Communication Monitor<sup>2</sup>. Tal pesquisa, liderada por Ansgar Zerfass, da Universidade de Leipzig, em parceria com pesquisadores do Reino Unido, Noruega, Espanha, Itália e França, tem monitorado o mercado europeu de comunicação estratégica e relações públicas desde 2007, produzindo relatórios anuais que já foram acessados por mais de 230 mil profissionais (ECM, 2019). A partir do *European Communication Monitor* - ECM, novas redes de pesquisadores sobre o tema são criadas na Ásia e Pacífico (APCM), na América Latina (LCM) e, mais recentemente, na América do Norte (NACM), consolidando o projeto global de monitores.

No caso do LCM, houve um período de sondagem entre 2008 e 2009 (Athaydes et al., 2022), permitindo que o comitê europeu avaliasse a aplicação metodológico do ECM na América Latina. Situação consolidada a partir de 2013, com a constituição da equipe latino-americana de pesquisadores e conseqüente aplicação do questionário similar ao executado nos países europeus e cujos resultados específicos do estudo geraram o relatório da primeira edição latina, realizada em 2014-2015 (Moreno et al, 2015).

Após 10 anos de existência do LCM, são produzidos relatórios bianuais, dos quais são extraídos os dados sobre o mercado de consultorias e agências na América Latina, especificamente do Brasil e da Colômbia, apresentados neste artigo.

O instrumento de coleta de dados dos monitores é o questionário *online*, disponibilizado na plataforma Qualtrics. Na edição 2022-2023, foi disponibilizado por três meses, de maio a julho de 2022, para a participação dos profissionais latinos. A versão final foi composta por 36 perguntas, valendo-se de escalas de respostas dicotômicas, nominais

---

<sup>2</sup> Website do estudo: <https://www.communicationmonitor.eu/>

e ordinais, cuja análise dos dados partiu do uso do pacote estatístico SPS. Os problemas de pesquisa e as hipóteses formuladas originam-se de outros estudos internacionais de tendência e de literatura de alto impacto acadêmico. No caso da seção destinada ao tema de consultorias em comunicação, o questionário trouxe quatro perguntas que, à luz do que vêm sendo discutido sobre o setor, revelassem a situação e a percepção dos profissionais sobre as atividades e a frequência da contratação de consultorias, os padrões de qualidade e as fontes de conflito no atendimento aos clientes por parte dos consultores. A tabela 1 sintetiza os problemas de pesquisa, suas respectivas hipóteses e fundamentação teórica.

A consulta ocorreu em dois idiomas (espanhol e português), sendo aplicado o pré-teste com 86 de profissionais de cinco países da região. Após os ajustes, o questionário final foi divulgado por mailing-list próprio, construído no decorrer de 10 anos de existência do contato permanente com o mercado, e com o apoio das associações profissionais de cada país participante (Athaydes et al., 2022; Moreno & Humanes, 2009). No caso do Brasil e Colômbia, as entidades Conferp, Abracom, Aberje e Cecorp, respectivamente, colaboraram para difundir a consulta junto a seus registrados e associados.

Os pesquisadores locais, reconhecidos por sua atuação acadêmica e profissional em seus países, difundiram para suas redes profissionais, valendo-se da técnica de amostragem bola de neve (Vinuto, 2014; Ribeiro, 2024). Portanto, foi possível estender o convite para participação no LCM 2022-2023 para mais de 37 mil profissionais do mercado de comunicação estratégia e relações públicas, dos quais 2.740 deles acessaram o instrumento de pesquisa. Após a checagem de que o perfil dos participantes era o de profissionais atuantes no mercado de comunicação, a análise dos dados foi realizada a partir de 1.134 respostas consideradas válidas, oriundas de 20 países da região. No caso dos países analisados neste artigo, o Brasil contou com a resposta de 149 (13,13%) profissionais e a Colômbia, com a participação de 141 (12,43%), representando um quarto da amostra latino-americana. Os dados a seguir, são proporcionais a essa representação.

**TABELA 1.** *Problema de Pesquisa e Hipóteses – Consultorias em Comunicação Estratégica e Relações Públicas*

<b>Problema de Pesquisa</b>	<b>Tipo</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Marco Teórico</b>
RQ1. Qual a situação atual da consultoria externa em relações públicas e comunicação estratégica?	Percepção	H1. Existe uma diferença entre a necessidade de consultoria externa para a comunicação com os <i>stakeholders</i> e para as estruturas e processos. H2. À medida que aumenta a necessidade total de consultoria externa, a indústria se torna mais diversificada e complexa. H3. Embora a necessidade de consultoria externa e a complexidade do setor de consultoria estejam aumentando, garantir a qualidade da consultoria fica mais difícil.	Engwall y Kipping, 2013 Frandsen et al., 2013 Hoffjann et al., 2021
RQ1. Quais etapas do processo de consultoria são relevantes para uma consultoria de alta qualidade?  RQ2: Como diferem as percepções entre consultores e clientes?	Percepção	H1. Nem todas as dimensões da qualidade são igualmente importantes. H2. As percepções entre consultores e clientes diferem (por exemplo, os clientes focam no resultado, mas os consultores no processo geral)	Bentley y Nothhaft, 2004.  Springer y Bruhn, 2008.  Donabedian, 1980.
RQ1. Em que fase do processo de consultoria ocorrem os conflitos com mais frequência?	Situação	H1. A percepção do conflito difere entre consultores e clientes. H2. Quanto mais importante for uma dimensão da qualidade, mais frequentemente ocorrerão conflitos.	Fuhrberg, 2010.  Schiersmann y Weber, 2017.
RQ1. Onde devem ser aplicados os padrões de qualidade na profissão?	Percepção	H1. No total, os padrões de qualidade são esperados com maior frequência por parte do consultor. H2. É menos provável que clientes e consultores digam que precisam de padrões de qualidade do que o lado oposto.	Engwall y Kipping, 2013.  Ennsfellner, Bodenstern y Herget, 2014.

Fonte: Próprios autores (2024)

Em termos de formação acadêmica, 58% da amostra afirma possuir pós-graduação em nível de mestrado ou doutorado (Álvarez-Nobell et al, 2023), demonstrando a alta qualificação do mercado no continente latino-americano. E, considerando que o tema abordado neste artigo versa sobre as consultorias externas, o perfil da amostra foi altamente pertinente: 52% dos respondentes são profissionais atuantes em consultorias externas e agências. Esse percentual dobrou em relação à edição de 2020-2021, que foi de 26,2% (Álvarez-Nobell et al., 2021). Também é importante destacar que 62,5% dos participantes atuam no mercado há mais de 10 anos e 18,8% deles têm entre 6 e 10 anos de experiência. Temos, portanto, um percentual de mais de 80% da amostra que acompanhou as mudanças do mercado na última década, impactado pelos avanços tecnológicos e pela pandemia da Covid-19, que assolou o planeta de 2020 a 2022 (Agusiady et al., 2024; Agbaji et al., 2023; Gorain et al., 2020; Meng et al., 2023).

**TABELA 2.** *Percepção sobre o setor de consultoria externa em RP e Comunicação Estratégica*

Como você avalia a situação atual da consultoria externa em relações públicas e comunicação estratégica?	Brasil	Colômbia	América Latina
A necessidade de consultoria externa sobre a comunicação com os <i>stakeholders</i> está aumentando	85.6%	80.8%	72.6%
A necessidade de consultoria externa sobre estruturas e processos de comunicação nas organizações é cada vez maior	86.4%	70.8%	70%
O setor de consultoria está se tomando cada vez mais diversificado e complexo	86.4%	77.5%	76%
Garantir a qualidade da consultoria externa fica cada vez mais difícil	58.5%	64.2%	60.6%
n	118	120	940

*Nota: Adaptado de Álvarez-Nobell et al. (2023: 69)*

Os dados gerais da edição 2022-2023 do LCM reiteram que os profissionais latino-americanos percebem o crescimento do setor de consultorias e agências, especialmente para atender a comunicação com os diferentes stakeholders (72.6%) e para colaborar com a implantação e melhoria da estrutura e dos processos de comunicação nas organizações (70%). Os profissionais brasileiros (85.6%) e colombianos (80.8%), sobre estas duas possibilidades de atuação das consultorias, são mais otimistas do que os demais latino-americanos. O

crescimento percebido no setor, segundo estes mesmos profissionais, aumenta o entendimento de que a indústria de consultorias e agências está muito diversificada e complexa (76%), tornando-se cada vez mais difícil garantir a qualidade dos serviços prestados por elas (60.6%). Os brasileiros, no caso, percebem o setor mais complexo (86.4%) do que os colegas colombianos (77.5%). Entretanto são os colombianos que parecem estar mais preocupados com os padrões de qualidade (64%) do que os brasileiros (58.5%).

**TABELA 3.** *Atividades típicas do profissional de comunicação em consultorias e agências*

Quanto tempo você costuma gastar nessas atividades?	Brasil	Colômbia
Implementar a comunicação <i>com os stakeholders</i> dos seus clientes	47.6%	53.7%
Atender consultas de clientes sobre a comunicação <i>com stakeholders</i>	61.9%	61.1%
Implementar estruturas e processos de comunicação nas organizações clientes	53.6%	66.7%
Atender consultas de clientes sobre estruturas e processos para a comunicação das organizações dos clientes	63.1%	59.3%
n	84	54

*Nota: Adaptado de Álvarez-Nobell et al. (2023: 69)*

Os colombianos atuantes em agências e consultorias dedicam mais tempo para implementar estruturas e processos de comunicação dos seus clientes (66.7%) do que os brasileiros, que por sua vez, estão mais dedicados a atender as consultas dos seus clientes sobre estas mesmas estruturas e processos (63.1%). Tanto no Brasil como na Colômbia, as consultorias e agências dedicam menos tempo para a implementação da comunicação com os stakeholders dos seus clientes.

**TABELA 4.** *Fontes de Conflito na Prestação de Serviços de Consultorias e de Agências*

Com que frequência você já se deparou com os seguintes motivos de conflito?	Brasil	Colômbia
Governança frágil, liderança fraca ou processos internos fracos	69.1%	48.1%
Falta de pessoas competentes e inexperientes	64.2%	46.2%
Coordenação insuficiente do projeto	70.4%	40.4%
Falta de comprometimento e valores de trabalho	51.9%	32.7%
Metas e objetivos não alcançados	48.1%	34.6%
Insatisfação com o processo geral de consultoria	40.7%	25.0%
Mal-entendidos interpessoais	44.4%	28.8%
n	81	52

*Nota: Adaptado de Álvarez-Nobell et al. (2023: 69)*

A edição 2022-2023 do LCM indica que a coordenação insuficiente dos projetos e a falta de pessoas competentes ou inexperientes são as principais causas de conflito na relação consultoria-cliente.

**TABELA 5.** *Fatores de Qualidade nos Processos de Consultoria e de Agência*

O que é importante para garantir a qualidade desses processos de consultoria?	Brasil	Colômbia
Estruturas e procedimentos de clientes internos e consultores	93.2%	85.0%
Pessoas competentes, com experiência entre clientes e consultores	94.9%	95.0%
Coordenação de projetos entre clientes e consultores	96.6%	91.7%
Comprometimento e valores de trabalho de clientes e consultores	94.1%	93.3%
Atingimento dos objetivos definidos pelos clientes e consultores	91.5%	94.2%
Satisfação do cliente e consultor	94.9%	91.7%
Impacto de longo prazo e valor agregado para clientes e consultores	98.3%	95.0%
Espírito positivo durante o processo de consultoria	91.5%	94.2%
Surgimento de um vínculo estreito entre clientes e consultores	88.1%	90.8%
n	118	120

*Nota: Adaptado de Álvarez-Nobell et al. (2023: 70)*

Se analisado sob a perspectiva dos países escolhidos, o Brasil coaduna com esse resultado (70.4%), considerando como sendo a principal fonte de conflito entre consultorias/agências e clientes. Porém, os brasileiros também apontam que as fontes de conflito, na sequência, são

a governança, liderança ou processos internos fracos (69.1%) e a falta de pessoas competentes na área (64.4%). Já na Colômbia, é a fragilidade da governança, liderança ou dos processos internos que preocupa mais (48.1%) os profissionais do setor, seguida de falta de pessoas competentes na área (46.2%) e de coordenação insuficiente do projeto (40.4%). Consultores de ambos os países alegam que a insatisfação com o processo geral da consultoria e mal-entendidos interpessoais são fatores que menos lhes preocupam.

Em relação aos fatores de qualidade na prestação de serviços de consultoria ou agência, o LCM 2022-2023 indica que os profissionais latino-americanos acreditam que é, principalmente, o nível de competências desenvolvidas pelos consultores (94%) que garante a satisfação dos seus clientes. Os brasileiros (98.3%) e colombianos (95%), por sua vez, acreditam que é o impacto de longo prazo e valor agregado para clientes e consultores o que garante a qualidade das consultorias e agências de comunicação estratégica e relações públicas. Dentre os nove fatores de qualidade apresentados aos participantes da pesquisa, o estabelecimento de um vínculo estreito entre clientes e consultores foi o fator menos valorizado pelos profissionais do Brasil (88.1%) e da Colômbia (90.8%).

**TABELA 6.** *Necessidade de Padrões de Qualidade em Consultoria e Agências*

Qual a sua opinião sobre padrões de qualidade em consultoria de relações públicas e comunicação estratégica?	Brasil	Colômbia
A profissão precisa de padrões que norteiem a qualidade dos serviços oferecidos em consultoria de comunicação	81.4%	90.0%
A profissão precisa de padrões para que os clientes valorizem e garantam a qualidade da consultoria de comunicação	85.6%	85.8%
n	118	120

*Nota: Adaptado de Álvarez-Nobell et al. (2023: 72, 73)*

Os profissionais atuantes em consultorias e agências na Colômbia (90%) acreditam na necessidade do estabelecimento de padrões norteadores de qualidade dos serviços por eles oferecidos mais do que os colegas brasileiros (81.4%). Já os dados gerais do LCM 2022-2023 sinalizam que a maioria dos profissionais latino-americanos gostaria de ver padrões de qualidade tanto para consultoria quanto para clientes, e

apenas 1 em cada 10 profissionais considera desnecessário a definição de padrões, seja para os próprios consultores, seja para o seus clientes.

**TABELA 7.** *Estabelecimento de Padrões de Qualidade em Consultoria e Agências*

Qual a sua opinião sobre padrões de qualidade em consultoria de relações públicas e comunicação estratégica?	Brasil	Colômbia
Normas conjuntas	77.1%	83.3%
Sem padrões	10.2%	7.5%
Apenas padrões para o consultor	4.2%	6.7%
Somente padrões para o cliente	8.5%	2.5%
Total	100.0%	100.0%

*Nota: Adaptado de Álvarez-Nobell et al. (2023: 75)*

Seguindo os dados gerais do LCM 2022-2023, os profissionais tanto do Brasil (77.1%) como os da Colômbia (83.3%) acreditam que deve haver normas conjuntas de qualidade, tanto para o consultor avaliar e garantir um serviço adequado, como para o cliente valorizar e perceber a garantia desta prestação. No caso brasileiro, é importante salientar que já existem parâmetros para atendimento de clientes, por iniciativa da Associação Brasileira de Agências de Comunicação (Abracom, 2019) em prol dos seus associados. Na Colômbia, até o momento, não foram definidos tais parâmetros.

#### 4. CONCLUSIONES

Muito embora o Brasil e a Colômbia contemplem as características defendidas na sociologia do trabalho em termos de profissionalização da área de comunicação estratégica e relações públicas, a confirmação das hipóteses estabelecidas para este estudo (Tabela 1) indicam a necessidade de ampliar as discussões neste sentido.

Dentre estas discussões, o desenvolvimento de competências profissionais e padrões técnicos e éticos para as consultorias e agências de comunicação estratégica e relações públicas (Boyatzis et al, 2000; Donabedian, 1980; ICCO, 2022) na América Latina estão se tornando mais amplas e constantes. Situação, portanto, propícia para desencadear a compreensão do caráter estratégico da comunicação (Moreno et al.,

2023b, Nothhaft et al., 2019; Verčič et al., 2016, Zerfass et al., 2021a) que, por sua vez, colabora para o incremento do percentual de departamentos de excelência em comunicação (Tench et al., 2017) no continente, que hoje está em 22% (Álvarez-Nobell et al., 2023). O Brasil e a Colômbia, considerados países com forte potencial econômico no continente (IMD, 2024) e, portanto, com reflexo na expansão dos seus respectivos setores de consultorias e agências de comunicação, apresentam condições favoráveis para ampliar os índices de excelência em comunicação.

Os dados sistematizados no relatórios LCM 2022-2023 fornecem insights para instituições de ensino e as entidades profissionais fomentarem a discussão coletiva para apresentação de alternativas para qualificação do mercado de comunicação estratégica e relações públicas (Schmitz, 2012; Zerfass et al, 2022; Suárez-Monsalve y López Lizarazo, 2021). E, no caso dos brasileiros e colombianos, que apresentam similaridades não apenas no aspecto econômico, mas também sociocultural, a conjugação de esforços dos atores acadêmicos e empresariais de ambos os países pode resultar em alternativas comuns que contemplem o desenvolvimento de competências profissionais apontadas neste estudo e que estão relacionadas: 1) ao digital (Weiner, 2021, Zerfass et al, 2021b); 2) à gestão e análise de dados para apoiar às organizações na tomada de decisões (Albright y Winston, 2020; Davenport, 2014); 3) ao estabelecimento de métricas de controle e avaliação dos processos comunicativos (Ludwig, 2005); 4) à definição de padrões de qualidade, tanto éticos como estéticos (McLeod et al 2022; Simões, 2001) na prestação de consultoria e dos serviços ofertados pelas agências da área, entre outros. Também se sugere que seja contemplada a reflexão sobre competências emocionais para lidar com um dos temas estratégicos apontados em todas as edições já realizadas do LCM: a velocidade e o volume do fluxo de informação. Os profissionais que atuam no setor de consultoria e agências de comunicação estratégica e relações públicas lidam diariamente com muitas e distintas informações, que associadas a exposição às tecnologias e à concorrência do setor, estão suscetíveis a ansiedade, estresse, burnout e outros distúrbios emocionais (Phillips-Wren y Adya,

2020). Face ao exposto, urge a articulação entre academia e mercado para aprimorar e consolidar a profissionalização não apenas das consultorias e agências brasileiras e colombianas da área, mas também dos departamentos existentes nas diferentes organizações de cada país.

## 5. REFERÊNCIAS

- Abracom (2019, 10 de julio). *Dez passos para uma concorrência legal*. Recuperado em 20 de março, 2024, de Abracom: <https://abracom.org.br/2019/07/03/10-passos-para-uma-concorrenca-legal/>
- Abracom (2022, 13 de abril). *Mercado de comunicação corporativa mantém tendência de crescimento em 2022*. Recuperado em 10 de octubre de 2023, de Abracom: <https://abracom.org.br/2022/04/13/mercado-de-comunicacao-corporativa-mantem-tendencia-de-crescimento-em-2022/>
- Afacom. (2020). *Profesiones de la comunicación y transformaciones del mundo del trabajo*. Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades y Programas de Comunicación (Afacom).
- Agbaji, D., Lund, B., & Mannuru, N. R. (2023). Perceptions of the fourth industrial revolution and artificial intelligence impact on society. *arXiv preprint arXiv:2308.02030*.
- Agusiady, R., Saepudin, D., & Aripin, Z. (2024, January). The influence of social media communication on consumer perceptions of brands and purchase intentions in the pandemic and post-pandemic era: an analytical study. In *Journal of Jabar Economic Society Networking Forum*. 1, (2), 16-30.
- Albright, S. C., & Winston, W. L. (2020). *Business analytics: Data analysis and decision making*. Cengage Learning.
- Almeida, A. J. (2010). Contributos da Sociologia para a compreensão dos processos de profissionalização. *Medi@ções—Revista OnLine*, 1(2), 115-127.
- Álvarez-Nobell, A.; Molleda, J. C.; Moreno, A.; Athaydes, A.; Suárez-Monsalve, A. M. y Herrera, M. (2023). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países*. EUPRERA.

- Álvarez, A. Molleda, J.C., Athaydes, A.S. (2022). Strategic topics and main professional trends in public relations: Results from 19 Latin American countries. *Public Relations Inquiry*. 11(2), 171 – 197.
- Álvarez-Nobell, A.; Molleda, J. C.; Moreno, A.; Athaydes, A.; Suárez-Monsalve, A. M. y Herrera, M. (2021). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID-19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas* <https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.130>
- André, A (1994). *Ética e Códigos Da Comunicação Social*. Ed.rev. e ampl. Sagra Luzzato.
- Athaydes, A., Álvarez-Nobell, A. & Molleda, J. (2022) Latin American Communication Monitor: estrategia metodológica para un macroestudio de alto impacto académico y profesional en el continente. En Marroquín, L. (ed.) *Comunicación en Contextos Socioorganizacionales, Aportes Teórico - Metodológicos*. (161-74). CICOM.
- Athaydes, A. S. (2016). Relaciones Públicas en Brasil y España: Estudio comparativo entre los campos profesional y académico (1960-2014). Tese Doctoral Universidad de Málaga. <http://hdl.handle.net/10630/11215>
- Azevedo Curvello, J. J. (2018). O ensino de teorias da Comunicação Organizacional nos cursos de Comunicação brasileiros / The teaching of Organizational Communication Theories in Communication courses in Brazil. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 8(15), 63–84. <https://doi.org/10.5783/revrpp.v8i15.484>
- Bitelli, M. A. S. A. (2010) *Coletânea de Legislação e Comunicação Social*. Revista dos Tribunais.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (343–361). Jossey-Bass.
- Costela. A. (2010) *Legislação da Comunicação Social*. Curso Básico. Mantiqueira.
- Culbertson, H. & Chen, N. (1996) *International Public Relations. A comparative analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Donabedian, A. (1980). *The definition of quality and approaches to its assessment*. Health Administration Press.

- Engwall, L., & Kipping, M. (2013). Management consulting: dynamics, debates and directions. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 84–98.
- Estadão (2024, 18 de fevereiro) *Quais são as 20 maiores economias da América Latina? Veja a posição do Brasil*. Recuperado em 20 de março de 2023, de UOL Economia: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2024/02/18/quais-sao-as-20-maiores-economias-da-america-latina-veja-a-posicao-do-brasil.htm?cmpid=copiaecola>
- European Communication Monitor – ECM (2019). <https://www.communicationmonitor.eu/>
- Faber, B. (2002). Professional identities: What is professional about professional communication? *Journal of Business and Technical Communication*, 16(3), 306-337.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2023). *Strategic communication. An introduction to theory and global practice* (2nd ed.). Routledge.
- Ferreira, A. B. H (1999). *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. (3.ed.rev.amp.). Nova Fronteira.
- Frandsen, F., Johansen, W., & Pang, A. (2013). From management consulting to strategic communication: studying the roles and functions of communication consulting. *International journal of strategic communication*, 7(2), 81-83.
- Fuhrberg, R. (2010). PR-Beratung: Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden. UVK.
- Gómez Ramírez, C. M. (2018). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias. *Criterio Libre*, 8(12), 117–141. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2010v8n12.1262>
- Gorain, B., Choudhury, H., Molugulu, N., Athawale, R. B., & Kesharwani, P. (2020). Fighting strategies against the novel coronavirus pandemic: impact on global economy. *Frontiers in public health*, 8, 606129.
- H. Davenport, T. (2014). How strategists use “big data” to support internal business decisions, discovery, and production. *Strategy & leadership*, 42(4), 45-50.

- Hoffjann, O., Hoffstedde, K., & Jaworek, F. (2021). Ready for the unexpected: theoretical framework and findings on communication consulting. *Journal of Communication Management*, 25(1), 1–17.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2015). *The Routledge handbook of strategic communication*. Routledge.
- ICCO International Communications Consultancy Organisation. (2022). *Consultancy Management Standard (CMS)*. <https://iccopr.com/member-area-documents/consultancy-management-standard-2/> [25.06.2022]
- International Monetary Fund – IMF (2024). *World Economic Outlook 2024*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>
- Labarca, C. y Mujica, C. (2022). Trust as a contextual variable for public relations: Reflections from Latin America. *Public Relations Inquiry*. 11 (2) 315 – 330 May 2022 Doi 10.1177/2046147X221081172
- Ley 2101 de 2021 República de Colombia. Gestión pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>
- Ludwig, L. M. (2005). Avaliação de resultados: o desafio das agências de comunicação. *Organicom*, 2(2), 166-181. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.o9rganicom.2005.138888>
- McLeod, S., & Schapper, J. H. M. (2022). Understanding quality in planning consultancy: A review and synthesis of the literature. *Journal of Planning Education and Research*, <https://doi.org/10.1177/0739456X20943928>
- Mega Brasil (2023) *Anuário da Comunicação Corporativa 2023*. <https://www.virapagina.com.br/megabrasil/anuario2023/2/#zoom=true>
- Meng, J., Pan, P. L., Cacciatore, M. A., & Sanchez, K. R. (2024). The integrated role of adaptive leadership, sense of empathy and communication transparency: trust building in corporate communication during the pandemic. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Molleda, J. C. (2001). International Paradigms: The Latin American School of Public Relations. *Journalism Studies*, 2(4), 513–530. <https://doi.org/10.1080/14616700120098915>

- Molleda, J. C., Suárez-Monsalve, A. M. (2023). Public Relations Theory in Latin American Culture and Context: A Post-Colonialist Perspective. *Public Relations Theory III: In the Age of Publics*. 357 – 3731
- Molleda, J.C., Moreno, A. y Navarro, C. (2017) Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study. *Public Relations Review*. V 43, Issue 5, pp. 1084-1093. Acceso en: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982019000300081&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982019000300081&script=sci_arttext)
- Moreno, Á., & Humanes, M. L. (2009). Limitaciones y riesgos de la investigación transcultural en Relaciones Públicas y Comunicación estratégica. El auge de las macroencuestas. *Revista Latina de comunicación social*, (64), 52.
- Moreno, A., Molleda, J.C., Athaydes, A., & Suárez, A.M. (2015). *Latin American Communication Monitor 2014- 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalismo. Resultados de una encuesta en 18 países*. EUPRERA.
- Moreno, A.; Zerfass, A.; Fuentes-Lara, C.; Verčič, D.; Zurro-Antón, N.; Verhoeven, P. & Tench., R (2023). *Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor)*. UOC - Colección Dircom.
- Moura, C. P. (2002). *O curso de comunicação social no Brasil: do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares*. EDIPUCRS.
- Nothhaft, H., Verčič, D., Werder, K. P., & Zerfass, A. (Eds.). (2019). *Future directions of strategic communication*. Routledge.
- Observatorio Laboral ara la Educación, OLE. (2020) Mercado Laboral de Graduados en Educación Superior. Análisis para la Región Centro Oriente. Ministerio de Educación. República de Colombia. Acceso en: <https://ole.mineduacion.gov.co/portal/Estudios-y-documentos/Informes-articulos-y-boletines;DOCUMENTOS-TECNICOS/>
- Ocampo-Villegas, M.C. (2019) Mercado laboral de los comunicadores corporativos en las organizaciones en Colombia. Retos para la formación universitaria. *Perfiles educativos* 41 (165). Ciudad de México. Epub 16-Abr-2020
- Pereira, K. G (2012). Relações Públicas: O que lhes chamam as Agências de Comunicação em Portugal? *Comunicação Pública* [Online], vol.7

n12|2012. <http://journals.openedition.org/cp/150>. DOI:  
<https://doi.org/10.4000/cp.150>

- Phillips-Wren, G., & Adya, M. (2020). Decision making under stress: the role of information overload, time pressure, complexity, and uncertainty. *Journal of Decision Systems*, 29(sup1), 213–225. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1768680>
- P&M, Publicidad & Mercadeo (2023) Portal da Revista P&M: <https://www.revistapym.com.co/>
- P&M, Publicidad & Mercadeo (2020) Ranking de las 300 empresas de la comunicación. Agosto-septiembre de 2020. Año XL. No.469. Bogotá, Colombia.
- P&M, Publicidad & Mercadeo (2019) Ranking de las 300 empresas de la comunicación. Julio de 2020. Año XL. No. 460. Bogotá, Colombia.
- Ribeiro, J. P., Maliszewski, L. S., & Martins, E. D. S. L. (2024). Técnica de amostragem “bola de neve virtual” na captação de participantes em pesquisas científicas. *Journal of Nursing and Health*, 14(1), e1426636-e1426636.
- Rodrigues, M. de L. (1997). *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta Editora.
- Schmitz, A. A (2012). *Agência de Comunicação: gestão, desafios e oportunidades*. 3ed. Florianópolis: Combook.
- Simões, R. P (1992). Public relations as a political function: A Latin American view, *Public Relations Review*. 18 (2), 189-200. ISSN 0363-8111, [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(92\)90009-N](https://doi.org/10.1016/0363-8111(92)90009-N).
- Simões, R.P. (2001). *Relações Públicas e micropolítica*. Summus.
- SNIES (2024). Consultas públicas. Programas. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Ministerio de Educación. República de Colombia. <https://hecaa.mineduacion.gov.co/consultaspublicas/programas>
- Suárez-Monsalve, A. M. (2022). Evolution of the public relations profession in Latin America: A brief review of the development of public relations in Latin American countries. *Public Relations Inquiry*. Volume 11, Issue 2, Pages 257 - 274. Doi 10.1177/2046147X221081175.
- Suárez-Monsalve, A. M., & López Lizarazo, C. A. (2021). Aportes para discutir el enfoque de las capacidades en la gestión de comunicación. Aplicación en Colombia. (Spanish). *Comunicação, Mídia e Consumo*, 18(53), 558–574. <https://doi.org/10.18568/CMC.V18I53.2478>

- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications*. Palgrave Macmillan.
- Verčič, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270–288.
- Verčič, D., Tench, R., & Tkalac Verčič, A. (2018). Collaboration and conflict between agencies and clients. *Public Relations Review*. 44(1), 156–164.
- Vieira, P. A., Ouriques, H. R. & Santos, F. P. (2023). Trajetórias divergentes: a América Latina e o Leste Asiático na economia-mundo capitalista, *Colombia Internacional* [En línea], 113. <http://journals.openedition.org/colombiaint/3248>
- Vinuto, J. (2014) A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. [https://www.researchgate.net/publication/363453241\\_A\\_amostragem\\_e\\_m\\_bola\\_de\\_neve\\_na\\_pesquisa\\_qualitativa\\_um\\_debate\\_em\\_aberto](https://www.researchgate.net/publication/363453241_A_amostragem_e_m_bola_de_neve_na_pesquisa_qualitativa_um_debate_em_aberto)
- Von Platen, S. (2018). Communication consulting and consultancies. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-9.
- Weiner, M. (2021). *PR technology, data and insights: Igniting a positive return on your communications investment*. Kogan Page.
- Zerfass, A., Chen, X., Hung-Baesecke, F., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2021a). *Communication excellence – How to manage strategic communication and public relations in a global world* [in Chinese]. Communication University of China Press.
- Wilensky, H. (1964). The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*, 70 (2). 137-158.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD.



# REGISTROS DE TRANSPARENCIA Y GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE INFLUENCIA: PERSPECTIVAS DE LOS DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SOBRE SU INTERACCIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

---

MARC COMPTE-PUJOL

*Universitat Oberta de Catalunya*

JOAN CUENCA-FONTBONA

*FCRI Blanquerna – Universitat Ramon Llull*

GUILLEM MARCA-FRANCÉS

*Universitat Autònoma de Barcelona*

## 1. INTRODUCCIÓN

Al término “asuntos públicos” se le han asociado multitud de acepciones: eufemismo de *lobbying*; nexo entre política, gestión y comunicación, utilizado por las organizaciones para abordar los desafíos de política pública; compromiso con la gestión de problemas en toda la gama de partes interesadas corporativas; o la función de relaciones públicas (McGrath et al., 2010). Esta última acepción la refuerzan Grunig y Grunig (2001:2) al sugerir el uso de los términos “asuntos públicos” y “relaciones públicas” indistintamente:

Ambos términos se refieren a la función de gestión de la comunicación de una organización. Entendemos que el término asuntos públicos es el término preferido en las agencias gubernamentales. Sin embargo, entre los académicos y la mayoría de los demás profesionales de la comunicación, el término relaciones públicas es el término general preferido para la función amplia de gestión de la comunicación en las organizaciones.

Castillo (2011), también desde las relaciones públicas, recupera las acepciones de McGrath et al. (2010) apuntando que la influencia sobre la opinión pública acaba indirectamente sobre el poder político. Así, los grupos de presión ejercen acciones sobre el público como un ensayo de persuasión para crear y obtener un clima de simpatía y comprensión general sobre sus demandas y aspiraciones. Desde esta premisa introduce una definición que se refiere a los grupos de presión como aquellos que

[...] realizan acciones y ejercen influencias, es decir, presionan sobre los decisores públicos con la intención de conseguir que sus propuestas sean consideradas y adoptadas por los individuos y organismos que tienen la capacidad para hacerlo (Castillo, 2011:7).

El campo de los “asuntos públicos” se dedica a la gestión de las relaciones y la comunicación entre el Sector Público y los grupos de interés. Estos últimos comprenden tanto personas físicas o jurídicas como organizaciones sin personalidad jurídica, que realizan actividades con el potencial de influir directa o indirectamente en la formulación y aplicación de políticas públicas, en la elaboración de propuestas normativas o en la toma de decisiones. Su objetivo puede ser la defensa de intereses propios, de terceros o del interés general.

### 1.1. ESTRATEGIAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA INFLUIR EN LOS DECISORES PÚBLICOS

Los grupos de interés buscan mantener un diálogo continuo e interactuar regularmente con los decisores de las instituciones públicas para influir en la formulación y ejecución de políticas (Bruycker y Beyers, 2019; Moreno Cabanillas et al., Mykkänen e Ikonen, 2019; Ostio, 2024). Para ello, los grupos de interés disponen de dos grandes tipologías de estrategias: el *lobbying* directo (o interno) y el *lobbying* indirecto (o externo).

Por una parte, el *lobbying* directo es aquél que se lleva a cabo directamente ante las autoridades públicas, sin involucrar a la opinión pública ni a los partidos políticos. Esta categoría incluye promover reuniones y entrevistas cara a cara con funcionarios, parlamentarios o a miembros del ejecutivo; realizar presentaciones y participar en comités y grupos de trabajo; ofrecer información técnica y especializada a los legisladores para influir en la redacción y la formulación de políticas; e

incluso formar coaliciones con otras organizaciones y actores que compartan intereses similares para aumentar la influencia colectiva.

Por otra parte, el *lobbying* indirecto pretende generar un estado de opinión favorable a los intereses del grupo de interés que acabe repercutiendo en los decisores públicos. Para ello, se utiliza la influencia de los medios de comunicación o la población en general a través de técnicas como la realización de ruedas y comunicados de prensa, entrevistas y reportajes en medios de comunicación y campañas en redes sociales. También movilizándolo a los miembros y simpatizantes de la organización para que lideren manifestaciones o huelgas, o para que envíen escritos a los medios de comunicación, a los partidos políticos, a los Gobiernos y/o a los funcionarios. Asimismo, suele buscarse la atracción de los medios de comunicación a través de *publicity*, generando contenido y eventos que atraigan la atención hacia ciertos temas o posiciones.

De Bruycker y Beyers (2019) hablan también de estrategias mixtas, es decir, de aquéllas que combinan el *lobbying* directo e indirecto para maximizar el impacto. Por ejemplo, mientras se busca influir directamente a los legisladores, se pueden llevar a cabo campañas públicas para crear un ambiente favorable hacia la causa.

En cualquier caso, Castillo (2011) defiende que el éxito de los grupos de interés para influir a los decisores depende de factores muy diversos, entre los que se incluyen los recursos de los que dispone, su imagen como grupo o la posibilidad de acceder a las personas decisoras.

La presente investigación se centra en la actividad de influencia generada mediante el acceso directo a los directivos de las administraciones públicas, haciendo uso de estrategias de *lobbying* directo.

## 1.2. LA LEGISLACIÓN CATALANA EN MATERIA DE TRANSPARENCIA Y GRUPOS DE INFLUENCIA

El interés por los asuntos públicos creció durante la década 2010-2020, como predijeron McGrath et al. (2010), y en este contexto se establecieron normativas y regulaciones para modular la participación

de los grupos de presión que representan los intereses de los ciudadanos.

El Registro de Transparencia en la Unión Europea es el mecanismo en el que deben registrarse los grupos de interés que deseen participar en las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones. Creado en 2011 a través de un acuerdo entre el Parlamento Europeo y la Comisión Europea, éste establece un marco para la transparencia en las relaciones entre los grupos de presión y las dos instituciones anteriores. Cualquier organización o persona que desee influir y participar en el proceso de desarrollo e implementación de políticas públicas de la UE debe poder participar en todo el proceso (Moreno-Cabanillas y Castillo-Esparcia, 2023).

En Catalunya, la gestión de los grupos de interés y de la actividad de influencia está regulada por la Ley 19/2014, de 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno; el Decreto 171/2015, de 28 de julio, en el que se crea el Registro de grupos de interés de la Administración de la Generalitat y de su sector público; y el Decreto Ley 1/2017, de 14 de febrero, por el que se crea y se regula el registro de grupos de interés de Catalunya, una iniciativa pionera en España.

La Ley 19/2014 define en su artículo primero los grupos de interés como

las personas físicas o jurídicas de carácter privado que realizan actuaciones de participación en políticas públicas o en procesos de toma de decisiones en Cataluña con el fin de influir en la orientación de estas políticas en defensa de un interés propio o de terceros, o de un interés general.

En ella, en el título IV se desarrolla el “Registro de grupos de interés” estableciendo criterios de inclusión y de exclusión, así como también su contenido y las obligaciones de los declarantes. El ámbito de aplicación del Registro incluye

todas las actividades llevadas a cabo con el fin de influir directa o indirectamente en los procesos de elaboración o aplicación de las políticas y la toma de decisiones (...), incluyendo los contactos con autoridades y cargos públicos (...).

Estos últimos son los públicos abordados en este estudio.

El Registro de grupos de interés de la Administración de la Generalitat se implementa en 2015 (Decreto 171/2015) y dos años después ya cuenta con mil cuatrocientos grupos de interés inscritos. Es en 2017, con la publicación del Decreto Ley 1/2017, de 14 de febrero, cuando se establece como medida de carácter extraordinario la implantación para todas las administraciones catalanas el registro centralizado de los grupos de interés de la Generalitat con la finalidad de garantizar la transparencia de las actividades de influencia que se ejercen ante las administraciones públicas y el cumplimiento de las obligaciones emanadas de la Ley 19/2014, de 29 de diciembre.

### 1.3. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La literatura suele destacar la legitimidad de los grupos de interés y valora positivamente su aportación al buen funcionamiento de las democracias, no obstante, exige al Sector Público que sea capaz de gestionar sus relaciones con ellos a través de una regulación de la actividad de influencia fundamentada en principios éticos (Ainsworth, 1993; Dür y De Bièvre, 2007; McGrath et al., 2010). Esta gestión tiene distintas dimensiones desde el prisma de la ética y la transparencia.

Kimballa y otros autores (2012), en un estudio sobre el potencial económico de los distintos grupos de interés, afirman que la agenda del *lobby* no logra representar las preocupaciones políticas de todos los grupos de ingresos ampliamente definidos y en ello podemos encontrar contradicciones éticas. Almansa-Martínez y Fernández-Souto (2020) destacan cómo la especialización de los profesionales de las agencias de relaciones públicas, adaptada a los distintos ámbitos que abordan, contribuye a un aumento significativo en la transparencia y la responsabilidad hacia diversos públicos. En el caso específico de los grupos de interés, se observa que la mayoría de estos profesionales son graduados en derecho (Castillo-Esparcia et al., 2023). Sin embargo, la verdadera dimensión de la transparencia se encuentra en los registros homónimos.

Los límites de la transparencia en el *lobby* europeo se derivan de la interacción entre los factores formales e informales de divulgación. Si bien los tipos de información revelada en el registro y las posibles sanciones por falta de divulgación son relevantes, estas medidas son

considerablemente más laxas que las establecidas en Estados Unidos (Dinan, 2021). Una lección universal de todos los sistemas de divulgación de actividades de *lobby* es que muchos lobistas no están a favor de una mayor regulación. Según Dinan (2021), sin una identificación clara de los actores involucrados en el *lobby*, es improbable que ellos o aquéllos con quienes interactúan rindan cuentas de manera efectiva. Un sistema obligatorio podría contribuir a resolver este problema y establecer un marco de divulgación más transparente y sólido. Actualmente, la capacidad de los medios para explicar los asuntos públicos de la Unión Europea y cómo se ejerce la influencia en Bruselas está limitada y ello se traduce en una transparencia igualmente limitada.

El aspecto desalentador destacado por Dinan (2021) desde la perspectiva de los grupos de presión interactúa con la comprensión por parte de los destinatarios de la presión en las instituciones públicas sobre la necesidad de transparencia. Esto no sólo afecta a los altos cargos políticos, sino también a toda la estructura funcional y administrativa que ha tenido que adaptar sus prácticas y procedimientos desde la implementación de los registros de transparencia.

## 2. OBJETIVOS

Diez años después de la aprobación de la Ley 19/2014, de 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, y su posterior implementación y despliegue del registro catalán, este estudio analiza la percepción mayoritaria de los altos cargos y subdirecciones de la Generalitat de Catalunya en relación con la gestión de los grupos de interés y de la actividad de influencia que llevan a cabo profesionalmente. Además, desglosa tres objetivos específicos: (OE1) comprender las expectativas, motivaciones, ventajas, frenos, frustraciones o carencias que las direcciones vinculan a la regulación de los grupos de interés por parte de la Administración Pública catalana; (OE2) conocer el protocolo de actuación en las interacciones entre las partes implicadas en la actividad de influencia; y (OE3) determinar el grado de satisfacción en relación a la experiencia de gestión de los grupos de interés y de la actividad de influencia.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo que abarca dos etapas distintas: entrevistas y grupos focales. Inicialmente, se llevaron a cabo cuatro entrevistas en profundidad, de carácter exploratorio, con una muestra selecta de altos funcionarios de la Generalitat de Catalunya, reconocidos por su activa participación en reuniones con grupos de interés y en la gestión de actividades de influencia.

La elaboración de las preguntas y la identificación de los entrevistados se realizaron en colaboración con la Subdirección General de Transparencia y Grupos de Interés. Todas las entrevistas y grupos focales se llevaron a cabo durante septiembre y octubre de 2023 a través de medios telemáticos, dentro del marco de los métodos de investigación a distancia. El *software* elegido para las vídeo-llamadas ha sido Blackboard Collaborate. La duración media de las entrevistas fue de una hora, mientras que la duración de los grupos focales fue de una hora y media.

Con el objetivo de obtener cierta representatividad y diversidad de voces, incluyendo distintos departamentos gubernamentales y entidades públicas dependientes de la Generalitat, se contactó con 8 personas especialmente activas en el número total de reuniones realizadas con grupos de interés, según datos publicados en la agenda pública. Únicamente 4 mostraron disponibilidad para participar en la investigación en esta primera fase, todos ellos altos cargos (secretarios/as generales, directores/as de Servicios o directores/as generales) del Departamento de Agricultura y Ganadería; del Departamento de Cultura; del Departamento de Justicia, Derechos y Memoria; y de la Agencia Catalana del Agua.

Posteriormente, con el fin de enriquecer y validar los hallazgos obtenidos en las entrevistas, se organizaron dos grupos focales en octubre, en los cuales participaron un total de 10 altos directivos del sector público catalán. El propósito principal de estos grupos focales fue consolidar, confirmar o matizar los aspectos más destacados identificados durante las entrevistas.

Mientras que las entrevistas se centraron exclusivamente en altos cargos de la Generalitat de Catalunya, en los grupos focales se incluyeron también cargos intermedios de esta misma institución, como subdirectores y asimilados, quienes también están obligados a registrar sus reuniones con grupos de interés desde 2022.

Tras descartar a las personas ya entrevistadas y con la orientación de la Subdirección General de Transparencia y Grupos de Interés, se seleccionaron 26 posibles participantes por el colectivo de decisores, de los cuales finalmente 10 participaron en alguna de las dos sesiones organizadas. Para garantizar la representatividad de las respuestas, se duplicó la sesión con un grupo focal espejo.

Dentro de los 10 participantes de los grupos focales se incluyeron directores/as generales, responsables, subdirectores/as generales o jefes de gabinete técnico pertenecientes a los siguientes departamentos y entidades públicas vinculadas a la Generalitat: Departamento de Presidencia (2); Departamento de Investigación y Universidades; Departamento de Acción Exterior y Gobierno Abierto; Departamento de Educación; Departamento de Derechos Sociales; Departamento de Empresa y Trabajo; Departamento de Justicia, Derechos y Memoria Histórica; Agencia Catalana de Consumo; y Ferrocarriles de la Generalitat de Catalunya-FGC.

En total, participaron 14 personas en las dos fases de la investigación, con una distribución de 9 mujeres (64,3%) y 5 hombres (35,7%).

#### 4. RESULTADOS

Entre los altos cargos y las subdirecciones participantes de la Administración Pública catalana, se observa una cultura arraigada de crítica constructiva y un sólido compromiso con las políticas de transparencia y gobierno abierto. Ven las relaciones con los grupos de interés como esenciales para el propio funcionamiento del Sector Público y pretenden mejorar la percepción pública de la actividad de influencia. Valoran positivamente la contribución de los grupos de interés al discurso democrático. Sus relaciones se basan en intereses

mutuos, considerando a estos grupos como agentes de influencia y colaboradores administrativos.

La gestión de los grupos de interés, equiparada a la gestión de sus registros, se comprende como la totalidad de acciones llevadas a cabo por estos grupos y otros colectivos influyentes en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, se define a un grupo de interés como una entidad organizada con capacidad de influencia. Se reconoce, no obstante, que la conceptualización de los grupos de interés no es una tarea sencilla y que a menudo se generan ambigüedades en la determinación de qué se puede considerar como grupo de interés y qué no. Se destacan algunos casos más definidos, como asociaciones empresariales, determinadas corporaciones, gremios, entidades sociales, entre otros. Además, se identifican colectivos que no reciben una consideración formal como grupos de interés según la normativa vigente, pero que ejercen una influencia significativa sobre políticas específicas, como consulados, universidades públicas, centros de investigación y otras instituciones públicas catalanas.

#### 4.1. EXPECTATIVAS, MOTIVACIONES Y OBSTÁCULOS

##### 4.1.1. La regulación y el registro de transparencia

Las percepciones de los directivos sobre la regulación de grupos de interés por parte de la Administración Pública Catalana revelan una serie de preocupaciones y valoraciones fundamentales. En primer lugar, se destaca el desconocimiento que algunos directivos tienen sobre esta herramienta regulatoria. Esta falta de familiaridad con el registro de grupos de interés evidencia la necesidad de una mayor difusión y claridad por parte de las autoridades responsables.

Uno de los principales obstáculos identificados es la complejidad del proceso de registro y tramitación administrativa, especialmente transmitida a los directivos por los propios grupos de interés. Destacan algunas limitaciones del registro, como su usabilidad tecnológica y la claridad de la información requerida. Estas deficiencias dificultan la adopción y el uso efectivo de la herramienta, lo que subraya la necesidad de una revisión y mejora continua del sistema. Los directivos

transmiten que para los grupos de interés, el registro se presenta como un procedimiento difícil de entender y completar, lo que los directivos de la Administración catalana consideran puede desincentivar la participación y contribuir a la opacidad en las relaciones entre los actores públicos y privados.

Otro elemento para destacar es la existencia de un trato desigual entre los distintos tipos de grupos de interés. Mientras que a los grandes *lobbies* y profesionales del *lobby* se les brinda un tratamiento diferenciado y, en ocasiones, más favorable, los pequeños activistas o individuos particulares enfrentan mayores barreras y exigencias. Esta disparidad en el nivel de exigencia práctica plantea interrogantes sobre la equidad y transparencia del proceso regulatorio.

En términos de utilidad y beneficio, los directivos coinciden en que el registro de grupos de interés es fundamental para hacer visible quién está registrado y quién no, facilitando así la gestión de las interacciones con la Administración Pública. Además, el registro contribuye a la transparencia al informar al público sobre los grupos de interés presentes en Cataluña y sus intereses, promoviendo así una cultura democrática y normativizando las prácticas de influencia.

#### 4.1.2. Dificultades en la gestión de los grupos de interés y de las actividades de influencia

La gestión de grupos de interés enfrenta desafíos significativos, destacando la burocracia del registro, motivo de controversia con algunos grupos que se niegan a inscribirse, como activistas sociales que argumentan que no deberían ser tratados como *lobbies*. Además, la definición de grupo de interés genera interrogantes, especialmente entre patronales y sindicatos, ya que su consideración depende de los intereses que defiendan.

Abrir las agendas públicas ha sido complicado y se critica que, en ocasiones, las influencias provengan de dentro de la Administración, aunque no se insinúa corrupción, sino falta de conocimiento en algunos casos. Estos desafíos reflejan la complejidad de gestionar la interacción entre los grupos de interés y la Administración, destacando la necesidad

de abordar estas cuestiones de manera efectiva para promover una gestión más transparente y eficiente.

La gestión de las actividades de influencia se enfrenta también a diversas dificultades. La agenda de los altos cargos se presenta como el principal obstáculo, seguido de la falta de diferenciación conceptual entre grupo y actividad. Los altos directivos expresan la necesidad de tener margen para tomar decisiones basadas en criterios propios, aunque esto pueda limitar la transparencia. Respecto al registro de reuniones, todos aseguran cumplir con la normativa, aunque admiten que a veces no se registran de inmediato debido a limitaciones de tiempo. Por otro lado, los subdirectores, con recursos más limitados, reconocen que algunas reuniones pueden quedar sin registrar por falta de tiempo y personal. Las unidades de información realizan seguimientos periódicos para ofrecer apoyo a aquellos con menos reuniones registradas. Los jefes de gabinete destacan la necesidad de eliminar reuniones de la agenda debido a errores jurídicos, además de recordar la obligación de registrar otras actividades compatibles con el cargo. La gestión de estas actividades, a menudo, resulta más compleja que la transparencia en las reuniones con grupos de interés.

#### 4.1.3. Análisis del protocolo de actuación en interacciones entre partes involucradas en actividades de influencia: Perspectivas y prácticas

Las entrevistas y los grupos focales revelan una serie de percepciones y recomendaciones clave por parte de los representantes públicos. Mayoritariamente, la normativa es percibida de manera positiva, si bien se destaca la necesidad de simplificarla para mejorar su eficacia y cumplimiento. Se propone abreviar la instrucción para el registro, centrándose especialmente en garantizar la trazabilidad de la actividad de influencia, lo que podría facilitar su aplicación y comprensión por parte de los actores implicados.

Una de las sugerencias principales es simplificar la información requerida para registrar un grupo de interés y revisar las obligaciones de actualización periódica de los datos. Se plantea la posibilidad de fomentar una interoperabilidad con registros catalanes y europeos de grupos de interés, así como perfilar qué reuniones deben informarse y

cuáles no, con el fin de proporcionar una guía más clara para los participantes.

Se reconoce la necesidad de una definición más exhaustiva de actividad de influencia y grupos de interés, así como una mejor especificación de las tareas requeridas para subdirecciones y colectivos similares, lo que podría contribuir a una aplicación más consistente de la normativa. Un punto importante que mejorar es la limitación de la normativa a las reuniones como espacio de actividad de influencia, ignorando otras formas de contacto y ejercicio de influencia, como el uso de aplicaciones de mensajería, que también necesitan ser reguladas para garantizar la transparencia.

Se destaca la problemática de las obligaciones derivadas del decreto y sus implicaciones en la protección de datos, proponiendo una revisión de las normativas para garantizar su coherencia y abordar esta cuestión.

Las respuestas de los representantes de la Administración Pública sobre el grado de cumplimiento de la normativa varían, algunos consideran que el cumplimiento es elevado, mientras que otros perciben un cumplimiento más bajo. Los obstáculos, como la negativa de un grupo de interés a registrarse o problemas técnicos con la aplicación, pueden afectar al cumplimiento de la normativa, lo que destaca la importancia de un seguimiento adecuado y el apoyo técnico necesario para su implementación.

Surge la pregunta sobre si el registro es el mecanismo más adecuado para controlar la conducta adecuada de la Administración, planteándose la posibilidad de seguir modelos europeos o transnacionales más avanzados.

En resumen, el análisis del protocolo de actuación en interacciones entre partes involucradas en actividades de influencia resalta la necesidad de simplificar la normativa, mejorar su aplicación y proporcionar apoyo técnico adecuado para garantizar su cumplimiento, especialmente entre subdirectores y entidades locales más pequeñas.

## 4.2. ÉTICA Y TRANSPARENCIA GRADO DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON LA EXPERIENCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y DE LA ACTIVIDAD DE INFLUENCIA

### 4.2.1. Reuniones con los grupos de interés

Los representantes coinciden en que las reuniones no pueden denegarse a nadie; se entrevistan con todos los solicitantes sin ningún filtro previo. Sin embargo, destacan que esta disponibilidad está sujeta a un criterio discrecional del cargo público. Las solicitudes superan ampliamente las posibilidades de programación, lo que implica la necesidad de gestionar el tiempo de las reuniones. En muchos casos, los grupos de interés requieren una reunión inmediata, por lo que es imprescindible priorizar el orden de las reuniones según los intereses y el contexto en el que se encuentran.

Se insiste en la importancia de atender a todos los que deseen expresarse, estableciendo como criterio fundamental la afinidad con el ámbito de responsabilidad del cargo y la capacidad de contribuir a una mejor comprensión de una problemática o política determinada. Además, se destaca que el equipo de secretariado es responsable de verificar si un grupo de interés está registrado y, de lo contrario, se insta a su inscripción. Los decisores pueden acordar una primera reunión con un grupo no registrado, pero se abstendrán de futuras reuniones hasta que completen el proceso de inscripción.

### 4.2.2. La intencionalidad de la influencia

Se reconoce que toda solicitud de audiencia implica la intención de influir en una política pública. Esta influencia puede manifestarse en la modificación de leyes, normativas o subvenciones. La demanda de detalles sobre criterios para subvenciones, la presentación de información técnica relevante y la insistencia en cuestiones fuera de la normativa son indicadores de esta intención. Se destaca la importancia de la transparencia en las solicitudes de influencia, tanto como se exige transparencia a la Administración, los grupos de interés deben ser conscientes de la necesidad de transparencia en sus propias solicitudes.

#### 4.2.3. Experiencia en la gestión de grupos de interés

En general, se destaca una mejora significativa en la gestión de los grupos de interés, gracias a la claridad de las reglas establecidas. La disposición de los equipos, la cercanía, la escucha activa y la empatía también facilitan esta gestión, generando experiencias positivas. Se coincide en la importancia de la formación para abordar estas situaciones con éxito, evitando la indefensión y el sentimiento de error. La formación, especialmente en situaciones ambiguas, proporciona seguridad y tranquilidad. Además, se considera esencial para detectar desviaciones en la influencia y aprender a gestionarlas adecuadamente.

#### 4.2.4. Experiencia en la gestión de la influencia

La experiencia en la gestión de actividades de influencia se valora positivamente, enfocada en la aplicación diligente de la normativa de transparencia. Aunque persiste cierta confusión entre la gestión de grupos de interés y la actividad de influencia, se destaca el éxito medido por la cantidad considerable de casos gestionados con éxito. Este proceso detallado implica evaluación de propuestas, recopilación de opiniones internas y externas, evaluación de viabilidad jurídica y alineación con las prioridades estratégicas del gobierno. El enfoque principal es aplicar la normativa con eficacia, brindando apoyo y orientación a los responsables del cumplimiento. Se mencionan situaciones incómodas, como la necesidad ocasional de reunirse con grupos no registrados, donde prevalece la posibilidad de reunión sobre consideraciones administrativas. Las reuniones periódicas son fundamentales para resolver dudas y mantenerse actualizados, especialmente durante las rotaciones de personal.

### 5. DISCUSIÓN

La perspectiva de los directivos de la Administración Pública catalana respecto a los grupos de interés y su actividad de influencia plantea un nuevo punto de vista en el contexto del *lobbying* y los asuntos públicos, fundamentado en la importancia de reconocer a los grupos de interés como actores legítimos en el proceso democrático, resaltando su papel

en la representación de intereses diversos y en la facilitación del diálogo entre el gobierno y la sociedad civil (Rasmussen y Reher, 2023). Esta es la visión respaldada por la mayoría de los directivos catalanes, quienes consideran a estos grupos como agentes de influencia y facilitadores administrativos.

Los directivos de la Administración catalana también reconocen ciertas dificultades en determinar qué grupos de interés pueden considerarse como tales y en cómo regular su actividad de influencia de manera efectiva, coincidiendo con Hanegraaff y Berkhout (2023), que señalan las posibles ambigüedades para distinguir entre aquellos grupos que están formalmente reconocidos y aquéllos que ejercen influencia de manera menos visible.

En este sentido, la discusión se centra en la necesidad de establecer criterios claros y transparentes para definir y gestionar los grupos de interés, garantizando así una representación equitativa de los diferentes intereses en el proceso de toma de decisiones. Además, se plantea la importancia de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas en las relaciones entre la Administración Pública y los grupos de interés, como medio para fortalecer la legitimidad y la integridad del sistema democrático.

Respecto a la actuación en interacciones entre las partes involucradas en actividades de influencia en la Administración catalana destaca la importancia de simplificar la normativa y mejorar su aplicación. Este tema resuena con varios estudios anglosajones sobre *lobbying* y *public affairs* que abordan cuestiones similares.

Por ejemplo, el estudio de Atikcan y Chalmers (2018) analiza la eficacia de las regulaciones de *lobbying* en varios países europeos y destaca la necesidad de simplificar los procedimientos y requisitos para mejorar el cumplimiento y la transparencia. Coincide con la sugerencia de los representantes catalanes de simplificar la información requerida para registrar un grupo de interés y revisar las obligaciones de actualización de datos.

Gil de Zúñiga et al. (2021) examinan los desafíos de regular la influencia política en la era digital, incluyendo el uso de aplicaciones

de mensajería. Su investigación sugiere que las regulaciones deben adaptarse para abordar estas nuevas formas de influencia política y garantizar la transparencia. Aunque el abordaje es distinto, se relaciona con la preocupación expresada en los grupos focales sobre la limitación de la normativa a las reuniones como espacio de actividad de influencia, ignorando otras formas de contacto y ejercicio de influencia.

El análisis específico sobre las reuniones con grupos de interés y su gestión plantea cuestiones sobre cómo las decisiones políticas se ven influenciadas y moldeadas por diversas partes interesadas. Castillo (2011) destaca la importancia de la transparencia en las interacciones entre los grupos de interés y los decisores políticos, lo cual se alinea con la necesidad mencionada en el texto de proporcionar una guía clara para los participantes y garantizar la trazabilidad de la actividad de influencia. Esta transparencia es fundamental para mantener la integridad del proceso político y asegurar que se tomen decisiones informadas y en beneficio del interés público.

Mitrović (2017) aborda la cuestión de la intencionalidad de la influencia y destaca la importancia de comprender los diferentes indicadores de esta influencia, como la demanda de detalles sobre criterios para subvenciones y la presentación de información técnica relevante. Este estudio subraya la complejidad de los procesos de influencia y la necesidad de establecer mecanismos claros para evaluar y gestionar adecuadamente estas interacciones.

Bitonti y Mariotti (2023) proporcionan perspectivas sobre cómo mejorar la gestión de los grupos de interés, destacando la importancia de la formación para abordar situaciones ambiguas y garantizar un enfoque consistente en la aplicación de la normativa. Este hallazgo se relaciona estrechamente con la sugerencia de los directivos de la Administración Pública catalana de simplificar la normativa y proporcionar apoyo técnico adecuado para garantizar su cumplimiento, especialmente entre subdirectores y entidades locales más pequeñas.

En resumen, estos estudios destacan la complejidad de las interacciones entre los grupos de interés y los decisores políticos, así como la importancia de la transparencia, la comprensión de la intencionalidad

de la influencia y la formación para una gestión efectiva en este ámbito. Estos hallazgos contribuyen a enriquecer la discusión sobre cómo mejorar la regulación y la práctica de *lobbying* y los “asuntos públicos” en el contexto de la Administración Pública catalana y en otros entornos.

## 6. CONCLUSIONES

Queremos destacar la percepción mayoritariamente positiva de los directivos hacia los grupos de interés, reconociendo su contribución constructiva al discurso democrático. Esta visión favorable se basa en la dualidad de contemplar a los grupos de interés como agentes de influencia y facilitadores administrativos, lo que refleja una relación fundamentada en intereses recíprocos.

Sin embargo, el estudio también ha identificado varios desafíos y obstáculos. Uno de los más mencionados es la complejidad del proceso de registro y tramitación administrativa, lo que puede desincentivar la participación y contribuir a la opacidad en las relaciones entre los actores públicos y privados. Además, se plantea la existencia de un trato desigual entre distintos tipos de grupos de interés, lo que plantea interrogantes sobre la equidad y transparencia del proceso regulatorio.

En términos de gestión de actividades de influencia, se destaca la importancia de aplicar la normativa de manera diligente y brindar apoyo y orientación a los responsables del cumplimiento. Aunque persiste cierta confusión entre la gestión de grupos de interés y la actividad de influencia, se reconoce el éxito en la gestión de numerosos casos.

En cuanto a las reuniones con los grupos de interés, se subraya la necesidad de gestionar el tiempo de manera eficiente y atender a todos los solicitantes, priorizando según los intereses y el contexto. Se destaca la importancia de la transparencia en las solicitudes de influencia, así como la necesidad de mejorar la usabilidad tecnológica del registro y la claridad de la información requerida.

En conclusión, este estudio resalta la importancia de simplificar la normativa, mejorar su aplicación y proporcionar apoyo técnico adecuado para garantizar su cumplimiento. Además, sugiere la necesidad de una mayor difusión y claridad en el proceso de registro, así como de abordar las disparidades en el trato entre distintos grupos de interés para promover una gestión más transparente y equitativa. En este contexto, el abordaje de los “asuntos públicos” desde la acepción más cercana a las relaciones públicas facilitaría un enfoque dialógico que podría disminuir alguno de los frenos planteados por los directivos.

Futuros estudios deberían analizar las visiones del otro protagonista de dicha actividad: los propios grupos de interés vinculados a la Generalitat. Contrastar las percepciones de ambas partes permitiría auditar de un modo más preciso el estado actual de las relaciones entre los participantes de la gestión de los asuntos públicos en Catalunya, a la vez que sentaría las bases para un estudio replicable a otras realidades geográficas.

## 7. REFERENCIAS

- Ainsworth, M. D. (1993). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Psychology Press.
- Almansa-Martínez, A. & Fernández-Souto, A.B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *Profesional de la información*, 29(3). <DOI: 10.3145/epi.2020.may.03>
- Atikcan, EC., Chalmers, AW. (2019). Choosing lobbying sides: the General Data Protection Regulation of the European Union. *Journal of Public Policy*, 39(4), 543 - 564.
- Bitonti, B. & Mariotti, C. (2023). *Italian Political Science Review / Rivista Italiana di Scienza Politica* (53) 2 pp.143 – 160. <DOI: 10.1017/ipo.2022.16>.
- Castillo-Esparcia, A., (2011) *Lobby y Comunicación. El lobbying como estrategia comunicativa*. Málaga: Comunicación Social.
- Castillo-Esparcia, A., Moreno-Cabanillas, A., & Almansa-Martínez, A. (2023). Lobbyists in Spain: Professional and Academic Profiles. *Social Sciences*, 12(4), 250, <DOI: 10.3390/socsci12040250>.

- Grunig, J. & Grunig, L. (2001). *Guidelines for Formative and Evaluative Research in Public Affairs. A Report for the Department of Energy Office of Science*. Department of Communication, University of Maryland. Maryland.
- De Bruycker, I., & Beyers, J. (2019). Lobbying strategies and success: Inside and outside lobbying in European Union legislative politics. *European Political Science Review*, 11(1), pp. 57-74. <DOI: 10.1017/S1755773918000218>.
- Decreto 1 de 2017 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se crea y regula el Registro de grupos de interés de Cataluña.. 14 de febrero de 2014. DOGC No. 7310.
- Decreto 171 de 2015 [Departament de Justícia]. Sobre el Registro de grupos de interés de la Administración de la Generalidad y de su sector público. 28 de julio de 2015. DOGC No. 6924.
- Dür, A., & De Bièvre, D. (2007). Inclusion without influence? NGOs in European trade policy. *Journal of Public Policy*, 27(1), pp. 79-101. <DOI: 10.1017/S0143814X0700061X>.
- Dinan, W. (2021). Lobbying Transparency: The Limits of EU Monetary Democracy. *Politics and Governance*. 9(1) pp. 237–247. <DOI: 10.17645/pag.v9i1.3936>.
- Gil de Zúñiga, H., Ardèvol-Abreu, A., & Casero-Ripollés, A. (2021). WhatsApp political discussion, conventional participation and activism: exploring direct, indirect and generational effects. *Information, communication & society*, 24(2), pp. 201-218. <DOI: 10.1080/1369118X.2019.1642933>.
- Hanegraaff, M. & Berkhout, B. (2023). Interest groups. En: Faure, S. & Lequesne C. eds *The Elgar Companion to the European Union*. (14) pp. 171–181. <DOI: 10.4337/9781800883437.00023>.
- Hojnacki, M., Kimball, D. C., Baumgartner, F. R., Berry, J. M., & Leech, B. L. (2012). Studying organizational advocacy and influence: Reexamining interest group research. *Annual Review of Political Science*, pp.15, 379-399. <DOI: 10.1146/annurev-polisci-070910-104051>.
- Kimballa, DC., Baumgartnerb, FR., Berryc, JM y otros (2012). Who cares about the lobbying agenda? *Interest Groups & Advocacy* Vol. 1, 1, 5–25 <www.palgrave-journals.com/iga/>.
- Ley 19 de 2014. De transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. 29 de diciembre de 2014. DOGC. No. 6780.

- McGrath, C., Moss, D. & Harris, P. (2010). The evolving discipline of public affairs. *Journal of Public Affairs*, (10), pp. 335–352. <DOI: 10.1002/pa.369>.
- Mitrović, M. (2017) *Strategic Lobbying Practice and Models for Development of Influence Communication Strategy*. Lambert Academic Publishing.
- Moreno-Cabanillas, A., & Castillo-Esparcia, A. (2023). The role of lobbies in the process of European construction. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 25 (13), pp. 93-110. <DOI: 10.5783/revrrpp.v13i25.809>.
- Moreno Cabanillas, A.; Castillo Esparcia, A.; Castillero Ostio (2024). *Lobbying y medios de comunicación. Análisis de la cobertura periodística de los lobbies en España*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, pp. 1-17. <DOI: 10.4185/rlds-2024-2059>.
- Mykkänen, M., & Ikonen, P. (2019). Media strategies in lobbying process. A review on publications in 2000-2018. *Academicus International Scientific Journal*, 20, pp. 34-50.
- Smith, J., & col. (2019). El papel de los grupos de interés en el proceso democrático: una perspectiva global. *Revista de Ciencias Políticas*, 25(2), 135-150.
- Rasmussen, A., Reher, S., (2023), (Inequality in) Interest Group Involvement and the Legitimacy of Policy Making. *British Journal of Political Science*, 53 (1) pp. 45-64 <DOI: 10.1017/S0007123422000242>.

# NUEVOS CONTEXTOS, VIEJAS LÓGICAS. MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS PARA MEDIOS SOCIALES

---

PAULA PINEDA-MARTÍNEZ

*Universidad del País Vasco (UPV/EHU)*

SANDRA USÍN ENALES

*Universidad del País Vasco (UPV/EHU)*

## 1. INTRODUCCIÓN

Internet y los medios sociales online (en adelante, “medios sociales”) han adquirido un papel cada vez más importante para las relaciones públicas, tanto desde el punto de vista de la producción científica, que no ha dejado de ir en aumento (ej. Roth-Cohen y Avidar, 2022; Wang et al., 2021), como del desarrollo de prácticas profesionales cada vez más avanzadas (ej. Wright y Hinson, 2017; Zerfass et al., 2023), marcadas en los últimos años por las oportunidades y desafíos que presentan aspectos como el *Big Data* (Gregory y Halff, 2020; Fitzpatrick y Weissman, 2021) o la Inteligencia Artificial generativa (Buhmann y White, 2022).

Internet y los medios sociales se han convertido en un medio estratégico para una gran parte de las organizaciones, dando lugar a una creciente preocupación por cómo medir de forma efectiva esos medios sociales. Especialmente a partir de la década de 2010, y en gran medida motivado por el *boom* de las redes sociales, se observa un aumento significativo tanto de las investigaciones sobre medición y evaluación en medios sociales, como de iniciativas profesionales, que comienzan a apuntar a la importancia de medir y evaluar en este tipo de plataformas, y a la

relevancia de la medición de los *outcomes* y el establecimiento de su relación con los resultados de negocio.

La “Declaración de los Principios de Medición de Barcelona” (AMEC e IPR, 2010) constituyó uno de los primeros grandes impulsos por parte de la industria hacia la adopción de estándares internacionales en medición de medios sociales. Aunque no hay que olvidar otras iniciativas profesionales que también contribuyeron a gestar y aglutinar prácticas profesionales más avanzadas, como el grupo expertos/as en medios sociales creado por el *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) en 2010, o la fundación del “*The Conclave on Social Media Measurement Standards*” en 2011. Ambos con una importante producción de literatura experta a este respecto (ej. CIPR, 2011a, 2011b; *The Conclave on Social Media Measurement Standards*, 2013).

Dentro de esta creciente preocupación por cómo medir y evaluar los medios sociales, también ha surgido un interés por la creación de modelos o marcos de evaluación aplicados a este contexto. El objetivo de este trabajo es realizar un análisis crítico de estos modelos y marcos de evaluación aplicados a los medios sociales, con el objetivo de identificar características comunes, y retos que contribuyan a la evolución en este campo.

### 1.1. CONCEPTOS PRELIMINARES

El establecimiento de un marco conceptual para la evaluación de los medios sociales en el campo de las relaciones públicas es una tarea harto compleja, ya que parte de un problema de base que tiene que ver con la sobreabundancia de términos y definiciones para abordar la evaluación de las relaciones públicas (Macnamara, 2014b), que, lejos de solventarse, continúa hoy en día (Bajalia, 2020; Buhmann y Volk, 2022). Así las cosas, aunque no es objeto de este manuscrito, sí conviene establecer ciertas bases conceptuales desde las que sustentar el posterior análisis de los modelos.

En primera instancia, es importante señalar que la evaluación es una disciplina basada en la investigación (Gregory y Watson, 2008; Watson

y Noble, 2014: 36), entendida ésta como la aplicación de métodos científicos a la resolución de problemas (Noble, 2014), basada en la recolección de información controlada, objetiva y sistemática, que tiene como propósito describir y comprender (Broom y Dozier, 1990: 4).

Aplicada a las campañas de comunicación y relaciones públicas, es habitual distinguir entre “investigación formativa” (realizada “antes” de la campaña, asociada a su planificación), “investigación sumativa” (llevada a cabo “durante” la campaña, relacionada con la monitorización del proceso) e “investigación evaluativa” (ejecutada “después” de la campaña, vinculada a su impacto) (Noble, 2014; Stacks y Bowen, 2013).

Respecto al concepto de “evaluación” de manera específica, la mayor parte de la literatura especializada ha considerado que es una actividad que se realiza tanto al finalizar la campaña para la valoración final de los objetivos fijados, como durante la ejecución de la misma como forma de obtención de *feedback* para su control y mejora continua (ej. CIPR, 2011b; Levine, 2016; Xifra, 2014).

El término “medición” suele utilizarse junto al de evaluación, lo que hace necesario distinguir ambos conceptos (Castillo y Álvarez Nobell, 2014: 84). Así las cosas, la medición se refiere a “la forma de ofrecer una dimensión precisa a una actividad” (Stacks y Bowen, 2013:18), es decir, “determina el tamaño, la cantidad o el grado de algo usando un instrumento o dispositivo” (AMEC et al., 2020: 47).

Otros términos ligados a los de medición y evaluación son el de “monitorización” y el de “analítica”, que, aunque ya existían desde hace décadas y se aplicaban al campo de las relaciones públicas, se han popularizado sobre todo a partir de la adopción de Internet y los medios sociales, y es precisamente por ello que éste suele ser su ámbito de aplicación.

En lo que respecta a la “monitorización”, puede ser definida como un proceso sistemático de recogida de datos (Stacks y Bowen, 2013: 19), mientras que la monitorización de medios sociales, habitualmente

referida también como “escucha activa de medios sociales”, apuntaría a la escucha activa de las conversaciones relacionadas con una organización en este tipo de plataformas (ej. CIPR, 2011a: 33), aunque también se podrían considerar conversaciones relacionadas con la competencia, el sector u otros temas de interés para la organización.

El término “analítica”, por su parte, estaría vinculado al análisis de datos a través de un método previamente planificado, habitualmente de tipo cuantitativo (Stacks y Bowen, 2013:1). Aplicado al entorno de los medios sociales, se habla de “analítica de medios sociales”, que, aunque ha recibido una diversidad de definiciones, es entendida aquí como la extracción, análisis y presentación de los datos obtenidos de los medios sociales online para conocer el estado y evolución, y, en su caso, adaptación, de una campaña o programa de comunicación y relaciones públicas llevada a cabo en este tipo de plataformas.

En cualquier caso, y de manera general, se asume la pertinencia de utilizar en la medición y evaluación tanto métodos cuantitativos como cualitativos (ej. ADECEC, 2018; AMEC, 2016; Paine, 2011), que no son excluyentes y pueden ser combinados, siendo necesario medir tanto la cantidad como la calidad. También en medios sociales online (AMEC e IPR, 2010: 10).

## 1.2. PRINCIPIOS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS SOCIALES ONLINE EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

Existe un consenso en la academia respecto a la importancia de los objetivos en la planificación estratégica de las relaciones públicas, y en la evaluación de manera específica (ej. AMEC e IPR, 2010; Noble, 2014), ya que, tal y como se apuntaba previamente, la evaluación es, al fin y al cabo, la comprobación de que los objetivos propuestos han sido alcanzados.

Esto significa que no hay que esperar a que el programa o campaña de relaciones públicas haya terminado para determinar cómo se va a evaluar (Gregory, 2014; Lindenmann, 1993; Marca Frances, 2011), sino que la evaluación comienza en la etapa de planificación,

definiendo los objetivos con la evaluación en mente. Esto también se traslada a los medios sociales, en los que la actividad de relaciones públicas debe ser evaluada a través de la lente de los objetivos ( CIPR, 2013a; Paine, 2011; Volk y Buhmann, 2023), de manera integrada con la estrategia de comunicación/relaciones públicas general (Cuenca Fontbona et al., 2022).

Se acepta de manera mayoritaria que los objetivos deben cumplir las características SMART (ser concretos, alcanzables, medibles, y enmarcados en un plazo temporal) (ej. ADECEC, 2018; Gregory, 2010; Xifra, 2014), también en el caso de los medios sociales *online* (ej. CIPR, 2013a; Paine, 2011; Phillips y Young, 2009), y ser lo más cuantitativos posibles (ej. AMEC e IPR, 2010).

En cualquier caso, cuando se aplican los objetivos de una campaña de comunicación y relaciones públicas a las redes sociales online, es necesario tener en cuenta que no es posible realizar una mera traslación de los mismos, en tanto que son plataformas con un funcionamiento propio que ofrecen unas métricas específicas para su evaluación. Así, para que los objetivos establecidos sean válidos y operativos en redes sociales, se torna fundamental adaptar esos objetivos a métricas específicas que se puedan medir y analizar en estas plataformas.

Por otra parte, en relación con la evaluación de los objetivos de los programas o campañas de relaciones públicas, es necesario tener en cuenta que las relaciones públicas son una actividad que implica múltiples fases o pasos, por lo que cabría diferenciar diferentes niveles o tipos de objetivos en función de la fase del programa o campaña, que estarían correlacionados así mismo con los tipos de resultados a evaluar.

A este respecto, algunos investigadores distinguen cuatro niveles (*Inputs*, *Outputs*, *Outcomes* y *Outflows*) (Zerfass et al., 2015), mientras que otros, a su vez, dividen los *Outcomes* en *Outcomes* directos y *Outcomes* de negocio u organizacionales, siendo este último el que otros denominan *Outflows* (Government Communication Service, 2015; PRIA, 2014). Otros agregan los *Outtakes* (*Outputs*, *Outtakes*,

*Outcomes* y *Outflows* o Impacto) (Government Communication Service, 2015; Macnamara, 2015; PRIA, 2014).

Existe unanimidad respecto a la importancia de la relación jerárquica de los objetivos (ej. CIPR, 2011b: 26; Gregory, 2020: 372; Noble, 2014: 172), en tanto que aquellos de naturaleza posterior no pueden ser obtenidos sin haber alcanzado los anteriores. Además, resulta fundamental no caer en el error de sustituir los niveles de evaluación, confundiendo, por ejemplo, los *Outcome* con los *Output*, como suele ser habitual en las organizaciones (ADECEC, 2018; CIPR, 2011b; Macnamara, 2023), también en el entorno online (CIPR, 2013a; Watson y Noble, 2014).

En cualquier caso, la propia industria de las relaciones públicas ha reconocido como reto el analizar las relaciones existentes entre los *Outputs* y los *Outcomes*, y cómo la obtención de un objetivo puede llegar al siguiente (CIPR, 2011b: 31). De hecho, generalmente, el proceso de comunicación ha sido entendido como un proceso de causa-efecto lineal, esto es, difusión-impacto-efecto, obviando en la ecuación otros factores que podrían alterar los resultados del proceso.

A este respecto, existe una corriente crítica que defiende que los cambios en el comportamiento basados en los modelos de efecto dominó son demasiado simplistas. McCoy y Hargie (2003), por ejemplo, sugieren que los objetivos de las relaciones públicas deberían ser más moderados y/o alternativos para evitar hacer relaciones de causa-efecto erróneas. Además, opinan que los resultados de las evaluaciones deberían ser interpretados con más cautela.

Existe así mismo una creciente preocupación por entender cómo las relaciones públicas aportan valor a la organización en su conjunto (Volk, 2016). La AMEC, en los siete principios adoptados en Barcelona el 17 de junio de 2010, establecía que se puede y debe medir el efecto de las relaciones públicas en los resultados de negocio (AMEC e IPR, 2010: 7), siendo muchos los autores que han incluido la medición del impacto en los resultados organizacionales como último nivel de evaluación de los programas o campañas de relaciones públicas, tal y

como se veía previamente (ej. ADECEC, 2018; AMEC, 2016; Anderson et al., 2009; Government Communication Service, 2015).

Así las cosas, en las últimas décadas ha habido una tendencia a incorporar conceptos y métodos provenientes de la gestión empresarial a la medición y evaluación de las relaciones públicas, como los *dashboards* (Fleisher y Mahaffy, 1997; Zerfass, 2008), basados en el enfoque del cuadro de mando integral (BSC) desarrollado por Kaplan y Norton (1992), o el informe integrado (IIRC, 2013). Además, se puede observar un esfuerzo hacia la estandarización de las métricas de medición y evaluación (p. ej., Macnamara, 2014a; Michaelson y Stacks, 2011).

### 1.3. MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

La academia ha sido prolífica en el desarrollo de modelos y contribuciones conceptuales. Algunos autores se han dedicado a recopilar estos conceptos (ej. Álvarez Nobel, 2011; AMEC et al., 2020; Castillo y Álvarez Nobel, 2014; Stacks y Bowen, 2013; Watson y Noble, 2014) y recabar y describir de forma pormenorizada estos modelos (ej. Álvarez Nobel, 2011, 2013; Armendáriz, 2010; Gregory y Macnamara, 2019; Macnamara y Likely, 2017; Marca Frances, 2011; Watson y Noble, 2014).

Los modelos más reconocidos tanto por la academia como por los profesionales siguen una metodología basada en la lógica de programa, intentado explicar la contribución de la comunicación a la estrategia general y apuntando al logro de los objetivos organizacionales, como el “*Communication Value Circle*” (Zerfass y Viertmann, 2017) o el “*Communications Contributions Framework*” (Zerfass y Volk, 2018). No obstante, en los últimos años este enfoque de la evaluación y medición orientado a objetivos y centrado en la organización ha sido cuestionado (Van Ruler, 2019), señalando la necesidad de reconocer en estos modelos tanto los requerimientos de los públicos como el impacto sobre y para la sociedad de manera general (ej. Macnamara, 2018; Gregory y Macnamara, 2019). Esto implica una reorientación de los

modelos hacia los efectos en las relaciones y en los públicos (Compte-Pujol et al., 2023; Cuenca Fontbona y Matilla, 2014; Macnamara, 2023).

A pesar de que los modelos de evaluación constituyen un fundamento y antecedentes ineludibles para la medición en comunicación digital (Castillo y Álvarez Nobell, 2014), no hay que olvidar que los medios sociales constituyen un medio con unas características propias. Es por ello que, en los últimos años, la literatura especializada también ha realizado contribuciones específicas en lo que respecta a los procesos de medición y evaluación a aplicar en medios/redes sociales de manera singular, incluyendo aspectos como la aplicación de estándares (ej. The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013), la defensa de métodos más flexibles e iterativos (ej. Bégin y Charbonneau, 2013; Van Ruler, 2015), la necesidad de poner el foco en la evaluación de los efectos en los públicos frente a aspectos relacionados con el marketing y la comercialización de productos y servicios (ej. Cuenca Fontbona et al., 2016; Compte-Pujol et al., 2023), y la concepción de los medios sociales como contextos para la co-creación y reciprocidad con los públicos (Grunig y Grunig, 2010; Kent y Li, 2020), que contrastan con la lógica de los modelos de evaluación hegemónicos (Gregory y Macnamara, 2019).

## 2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis crítico de los modelos y marcos de evaluación aplicados a los medios sociales online con más difusión en el campo de las relaciones públicas. En concreto, el análisis pivota en torno a dos preguntas de investigación:

- O1. ¿Qué patrones es posible identificar en los modelos de evaluación aplicados a los medios sociales online en el ámbito de las relaciones públicas (en términos de fases que consideran, terminología empleada, etc.)?
- O2. ¿Qué retos se desprenden del análisis de estos modelos de evaluación que puedan contribuir al avance de esta área?

### 3. METODOLOGÍA

Para abordar estas preguntas, este estudio, de carácter cualitativo, realiza una revisión crítica de la evolución de los modelos y marcos de evaluación aplicados a los medios sociales online, a partir del análisis de la literatura científica y profesional de la evaluación en el campo de las relaciones públicas y comunicación organizacional, incluyendo artículos científicos, capítulos de libro, artículos profesionales e informes de la industria, tales como aquellos publicados por la AMEC o CIPR.

A partir de la identificación de los modelos/marcos, el análisis se centra en aquellos que han recibido una amplia difusión en la literatura de las relaciones públicas y de la comunicación estratégica, o que por las aportaciones que realizan resultan de especial interés y ayudan a entender la evolución en este campo.

El análisis de los modelos/marcos se configura en base a una lógica evolutiva, ordenando los modelos/marcos de forma cronológica en función de su año de publicación, y considerando las aportaciones realizadas por cada uno de ellos respecto a la literatura precedente. Finalmente, se presenta una conclusión de la revisión de los modelos analizados, identificando la existencia de patrones en términos de similitudes y diferencias entre los mismos, así como su desarrollo progresivo en el tiempo, encaminado a la detección de retos.

A pesar de que la fiabilidad estadística no sea aplicable al presente estudio, sí constituye un primer acercamiento de carácter exploratorio confiable, siendo que la calidad tiene que ver más con lo global y lo específico que con lo desagregado y cuantificado (LeCompte, 1995; Rodríguez, Gil y García, 1996).

### 4. RESULTADOS

La literatura especializada en medición y evaluación se ha ocupado en los últimos años de realizar contribuciones específicas en lo que respecta a los procesos de medición y evaluación a aplicar en

medios/redes sociales de manera singular. Algunas de ellas pueden considerarse propiamente “modelos”, mientras que la mayor parte constituirían únicamente “marcos” que agregan dimensiones adicionales a un modelo, o únicamente aportaciones de carácter general relacionadas con el proceso de medición y evaluación en redes/medios sociales.

Las pocas contribuciones que se han realizado hasta el momento carecen de consistencia y, frente a la necesidad de generar modelos iterativos y más flexibles, éstas proponen en su mayoría una evaluación basada en la lógica de programas, representando el proceso de las relaciones públicas a través de un embudo que abarca diferentes fases en función del tipo de resultados a evaluar, con el foco puesto en los objetivos comerciales y organizacionales.

La aportación que mayor difusión ha recibido a este respecto es el denominado “*Validated metrics framework for measuring social media*”, propuesto por la AMEC e IPR en 2010 después del establecimiento de los Principios de Barcelona (AMEC e IPR, 2010). Éste se integra o forma parte del marco de evaluación integral “*Valid Metrics Framework*” (AMEC, 2011, 2014), que sería reemplazado seis años después por el “*Integrated Evaluation Framework*” de la AMEC (2016).

El “*Validated metrics framework for measuring social media*” (AMEC e IPR, 2010:24) constituía una matriz de “métricas validadas” para medir los medios sociales *online*, en la que se presentan las diferentes fases de las relaciones públicas en el eje vertical, y el embudo de marketing en el eje horizontal. Por lo tanto, el objetivo sería llegar a la etapa final tanto de la actividad de las relaciones públicas (efecto del público objetivo) como del embudo de marketing (acción) -ver Figura 1-.

**FIGURA 1.** “Validated metrics framework for measuring social media” de AMEC e IPR (2010).

Social/Community Engagement	Awareness	Knowledge / Understanding	Interest / Consideration	Intent / Support / Preference	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> <li># assets created</li> <li># blog posts</li> <li># videos/podcasts</li> <li># Facebook posts</li> <li># Twitter posts</li> <li># blogger events</li> <li># bloggers briefed</li> <li># community site posts and events</li> <li>Offline community events/speeches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># assets created</li> <li># blog posts</li> <li># videos/podcasts</li> <li># Facebook posts</li> <li># Twitter posts</li> <li># blogger events</li> <li># bloggers briefed</li> <li># community site posts and events</li> <li>Offline community events/speeches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># assets created</li> <li># blog posts</li> <li># videos/podcasts</li> <li># Facebook posts</li> <li># Twitter posts</li> <li># blogger events</li> <li># bloggers briefed</li> <li># community site posts and events</li> <li>Offline community events/speeches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># assets created</li> <li># blog posts</li> <li># videos/podcasts</li> <li># Facebook posts</li> <li># Twitter posts</li> <li># blogger events</li> <li># bloggers briefed</li> <li># community site posts and events</li> <li>Offline community events/speeches</li> </ul>	
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Owned media site visitors per day</li> <li>Earned media site visitors/day</li> <li>Social network channel visitors</li> <li># video views</li> <li>% share of conversation</li> <li>Target reach by demographics</li> <li>Prominence</li> <li>Offline media impressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X:XX time spent on site/channel</li> <li>% share of conversation</li> <li>Site surveys and feedback forms</li> <li>Key message alignment</li> <li>Expressed opinions</li> <li>Accuracy of facts</li> <li>Offline media impressions and messaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X:XX time spent on site/channel</li> <li>% share of conversation</li> <li>Expressed opinions</li> <li># Facebook fans</li> <li># Twitter followers</li> <li># Retweets</li> <li># Comments</li> <li># Likes</li> <li># Linkbacks</li> <li>Offline media inquiries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X:XX time spent on site/channel</li> <li>Expressed recommendations</li> <li># Facebook fans</li> <li># Twitter followers</li> <li># Retweets</li> <li># Comments</li> <li># Likes</li> <li># Linkbacks</li> <li>Offline media inquiries</li> </ul>	
Target Audience Effect (Consumer / Customer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of product attributes and features</li> <li>Brand association &amp; differentiation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevance (to themselves)</li> <li>Requests for information</li> <li>Event attendance</li> <li>Advocacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude change</li> <li>Brand preference</li> <li>Stated intention</li> <li>RFPs/RQs</li> <li>Product trials</li> <li>Advocacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Downloads</li> <li>Leads/sales</li> <li>Revenue</li> <li>Market share</li> <li>Cost savings</li> <li>Advocacy</li> </ul>

Fuente: AMEC e IPR (2010)

Tal y como se mencionaba, en el año 2016, la matriz “Valid Metrics Framework” fue reemplazada por el “Integrated Evaluation Framework” (AMEC, 2016). Este último modelo, sin embargo, no ofrecía un marco o matriz para los medios sociales de forma particular, sino que los consideraba de forma integrada con otros métodos y métricas provenientes de otras fuentes.

Aunque no constituye un modelo/marco, es importante recordar que los Principios de Barcelona establecidos en 2010 contribuyeron en gran medida al avance de la medición y evaluación de los medios sociales, al reconocerles un estatus de disciplina en lugar del papel tradicionalmente táctico que se les había otorgado. Esta declaración, consideraba en su sexto principio que los medios sociales podían y debían ser medidos, y establecía las siguientes recomendaciones para su medición (AMEC e IPR, 2010: 10-26):

- La medición de los medios sociales es una disciplina, no una herramienta; pero no hay “una única métrica”.
- Las organizaciones deben definir claramente sus metas y resultados para medios sociales.
- El análisis del contenido de los medios debe complementarse con analítica de web y de búsqueda, datos de ventas y CRM, datos de encuestas y otros métodos.
- La evaluación de la calidad y la cantidad es fundamental, al igual que con los medios convencionales.
- La medición debe centrarse en la “conversación” y las “comunidades”, no solo en la “cobertura”.
- Comprender el alcance y la influencia es importante, pero las fuentes existentes no son lo suficientemente accesibles, transparentes o consistentes para ser confiables; la experimentación y las pruebas son la clave del éxito.

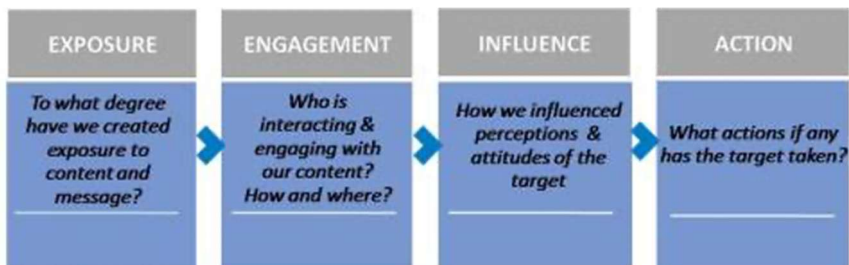
A partir del establecimiento de los Principios de Barcelona (AMEC e IPR, 2010), la creación del “*Valid Metrics Framework*” (AMEC e IPR, 2010), y el desarrollo de otras iniciativas en el sector, como los esfuerzos de estandarización realizados por el “*Conclave on Social Media Measurement Standards*” (2013) o el “*Social Media Measurement Group*” del CIPR, se observa una proliferación de propuestas sobre cómo medir de forma efectiva los medios sociales, promoviendo la creación de nuevos modelos de evaluación en medios sociales online, que más bien podrían ser considerados “marcos” que añaden dimensiones adicionales a un modelo.

Bartholomew, que es uno de los profesionales dedicados a la investigación en medios sociales más reconocidos en el sector, presentó en 2010 un modelo basado en el “*Valid Metrics Framework*” de la AMEC e IPR (2010), pero adaptando el embudo de la comunicación a los medios sociales a través de cuatro etapas: “*exposure*” (exposición), “*engagement*”, “*influence*” (influencia) y “*action*” (acción) (ver Figura

2), y sustituyendo la columna vertical respecto a las fases de relaciones públicas por los cuatro tipos de medios de acuerdo al modelo PESO - medios pagados, ganados, compartidos, y propios- (Bartholomew, 2010).

De acuerdo con Bartholomew (2010), el modelo de comunicación de *Outputs-Outtakes-Outcomes* cuenta con dos deficiencias principales en la era de la digitalización y de las redes sociales. En primera instancia, la falta de claridad, esto es, que el modelo es difícil de entender y aplicar, y que a menudo los y las profesionales de las relaciones públicas tienden a confundir los *Outputs* con los *Outtakes* o *Outcomes*. En segundo lugar, la pérdida de relevancia del modelo, en tanto que el contexto en el que éste se aplica ha variado de forma considerable debido a la digitalización, pasando de un proceso centrado en los medios a otro centrado en los contenidos, lo que tiene importantes implicaciones en la manera en la que los receptores de la comunicación se involucran y se ven influenciados por el contenido.

**FIGURA 2.** Embudo de medios sociales de Bartholomew (2010).



Fuente: Bartholomew (2010: s.p.)

Tal y como puede verse en la Figura 3, de acuerdo con el autor, las métricas tienen que obedecer a los objetivos de exposición, *engagement*, influencia y acción de la campaña, y son aplicables también a los medios convencionales, aunque están fundamentalmente centradas en los medios/redes sociales. La primera fase de exposición incluye métricas tradicionales como las impresiones, y métricas

digitales como el alcance en Twitter (actual X). La segunda fase de *engagement* considera métricas tradicionales como el número de lectores, y agrega otras como las suscripciones o el ratio de interacción. La tercera fase de influencia, según el autor, se refiere a la influencia del público objetivo (no a quién tiene influencia en las redes sociales), y se consideran métricas como el cambio en las actitudes y opiniones, o la asociación de la marca con atributos clave. La cuarta y última fase de acción incluye métricas que pueden variar desde la asistencia a eventos hasta la votación a favor o en contra de la legislación o la compra de un producto (Bartholomew, 2010: s.p.).

**FIGURA 3.** Embudo de medios sociales de Bartholomew (2010).

	EXPOSURE	ENGAGEMENT	INFLUENCE	ACTION
<b>Paid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunities to See</li> <li>• Impressions</li> <li>• Click-thrus</li> <li>• CPM</li> <li>• TRPs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaction rate</li> <li>• Duration (time spent)</li> <li>• Branded search</li> <li>• Cost per click</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase consideration</li> <li>• Change in opinion or attitudes</li> <li>• Association with key brand attributes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visit website</li> <li>• Attend the event</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Play the game/contest</li> <li>• Download coupon</li> </ul>
<b>Earned</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment sentiment</li> <li>• Organic search rank</li> <li>• Message inclusion</li> <li>• Impressions</li> <li>• Net positive impressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readership</li> <li>• Message recall &amp; retention</li> <li>• Awareness</li> <li>• Call center calls</li> <li>• URL visits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase consideration</li> <li>• Change in opinion or attitudes</li> <li>• Association with key brand attributes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visit the store</li> <li>• Attend the event</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Vote for/against</li> </ul>
<b>Shared</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branded mentions</li> <li>• Share of positive online discussion</li> <li>• Comment sentiment</li> <li>• Number of Followers, Likers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comments/Post ratio</li> <li>• Number of links</li> <li>• Number of re-tweets</li> <li>• Bookmarks/votes/likes</li> <li>• Resolution Rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tell a friend</li> <li>• Likelihood to recommend to a friend</li> <li>• Ratings</li> <li>• Reviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visit the store</li> <li>• Attend the event</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Vote for/against</li> </ul>
<b>Owned</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unique visitors, cost per unique visitor</li> <li>• Page views</li> <li>• Click-thrus</li> <li>• Search rank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return visits</li> <li>• Interaction rate</li> <li>• Re-commenters</li> <li>• Duration (time spent)</li> <li>• Subscriptions</li> <li>• Links</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tell a friend</li> <li>• Change in opinions or attitudes</li> <li>• Association with key brand attributes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Download white paper</li> <li>• Download game or app</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Request more info</li> </ul>

Fuente: AMEC e IPR (2010: 24)

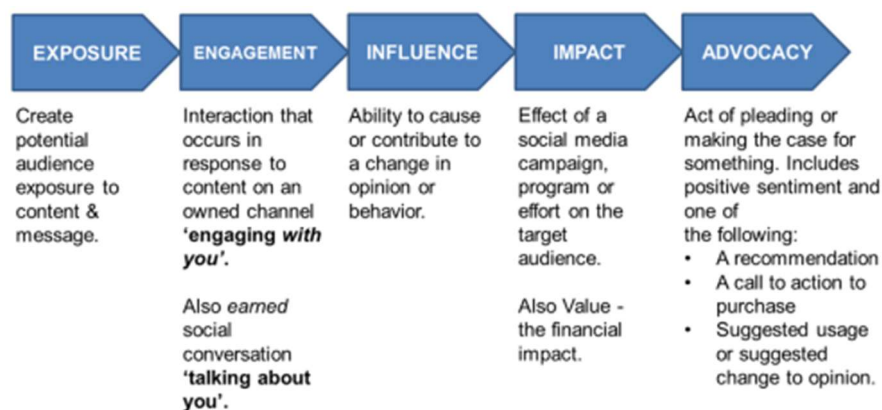
En el año 2013, Don Bartholomew y Richard Bagnall, en ese momento Vice-presidente y Presidente respectivamente del “*Social Media Measurement Group*” de la AMEC, presentaron un nuevo marco para la medición en medios sociales, el denominado “*Social Media Metrics Model*” (Bartholomew, 2013a, 2013b), tomando como punto de partida

el “*Valid Metrics Framework*” de la AMEC e IPR (2010) y con el objetivo de incorporar los estándares establecidos por el Conclave (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013).

De acuerdo con el “*Social Media Measurement Group*”, el embudo de comunicación tradicional y las fases que considera (actividades de relaciones públicas, efecto intermediario y efecto en el público objetivo) en el que se basaba el “*Valid Metrics Framework*” no constituía el proceso más adecuado para su aplicación a los medios sociales (Bartholomew, 2013a, 2013b), por lo que consideraban necesario la creación de un modelo adecuado a la naturaleza y características de este medio.

Así pues, a partir de las categorías y definiciones propuestas por el Conclave (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013), y el estudio de otros modelos de comunicación y medios sociales, el “*Social Media Measurement Group*” propone un modelo basado en cinco fases, a través de las cuales organiza las métricas respectivas a los medios sociales: “*Exposure*” (“Exposición”), “*Engagement*”, “*Influence*” (“Influencia”), “*Impact*” (“Impacto”) y “*Advocacy*” (“Defensa”) (Bartholomew, 2013b) (ver Figura 4).

**FIGURA 4.** *Social Media Metrics Model del “Social Media Measurement Group” de la AMEC (Bartholomew, 2013b).*



Fuente: Bartholomew (2013b: 10)

Para la operativización de las métricas a utilizar en medios sociales, el “*Social Media Measurement Group*” propone un marco denominado “*The AMEC Social Media Valid Framework*”, que incluye dos posibles versiones con muestras de métricas a utilizar (Bartholomew, 2013b: 11-17):

- La primera versión propone estructurar las métricas en función de su tipología programática (métricas directamente relacionadas con los objetivos en medios sociales), específica (métricas específicas de cada canal) o de negocio (métricas utilizadas para mostrar el impacto de la campaña o iniciativa en el negocio) (ver Figura 5).
- La segunda versión plantea una estructura de métricas en función del tipo de medio al que se apliquen (Medios Pagados, Propios o Ganados) (ver Figura 6).

**FIGURA 5.** *The AMEC Social Media Valid Framework (version de Métricas de Programa, Canal y Negocio) del “Social Media Measurement Group” de la AMEC (Bartholomew, 2013b).*

	EXPOSURE	ENGAGEMENT	INFLUENCE	IMPACT	ADVOCACY
PROGRAM METRICS	Total OTS for program content	Number of interactions with content Interaction rate Hashtag usage	Increase % association with key attributes Change in issue sentiment	New subscribers Referral traffic to website White paper downloads	Recommendation/ Total Mentions %
CHANNEL METRICS	Number of items Mentions Reach Impressions CPM	Post Likes Comments Shares Views RTs/1000 Followers	Net promoter % by channel	Unique visitors to website referred from each channel	Organic posts by advocates Ratings/Reviews
BUSINESS METRICS			Purchase consideration % Likelihood to recommend % Association with brand attributes	Sales Repeat sales Purchase frequency Cost savings Number leads	Employee ambassadors Brand fans/advocates

Fuente: Bartholomew (2013b: 15)

**FIGURA 6.** *The AMEC Social Media Valid Framework (versión de Métricas de medios Pagados, Ganados y Propios) del “Social Media Measurement Group” de la AMEC (Bartholomew, 2013b).*

	EXPOSURE	ENGAGEMENT	INFLUENCE	IMPACT	ADVOCACY
PAID	<b>Impressions</b> Reach <b>CPM</b> Active GRPs	<b>Interaction rate</b> Click-thrus <b>Time viewing</b> Completed plays	<b>Purchase consideration</b> Change in opinion	<b>Visit website</b> Attend event <b>Sales</b> Download coupon	Mentions in Earned channel
OWNED	<b>Unique visitors</b> Page views <b>Reach</b> Impressions CPM	<b>Return visits</b> Interaction rate <b>Duration</b> Subscriptions Links	<b>Tell a friend</b> Change in opinion <b>Association with key attributes</b>	<b>Download paper</b> Download app <b>Sales</b> Request info Cost savings	Recommendations Ratings
EARNED	<b>Number of items</b> Number of mentions <b>Number of Followers</b> OTS	<b>Comments/post</b> Shares RTs/1000 <b>Followers</b> Number of inbound links	<b>Purchase consideration</b> Tell a friend <b>Likelihood to Recommend</b>	<b>Visit store</b> Attend the event <b>Sales</b> Vote for issue	Ratings Reviews Recommendations Recommendations rate

Fuente: Bartholomew (2013b: 17)

El modelo propuesto por el “*Social Media Measurement Group*” era acompañado por un proceso de medición en medios sociales compuesto por cinco pasos (“*Five-step social media measurement process*”) (Bartholomew, 2013b: 4):

1. Establecer objetivos medibles en medios sociables alineados con los KPIs de negocio.
2. Definir las métricas necesarias para medir el desempeño. Establecer públicos objetivo.
3. Poblar el modelo de medios sociales con métricas dentro del marco seleccionado.
4. Recopilar y analizar datos. Evaluar el desempeño respecto a los objetivos.
5. Reportar los resultados regularmente.

Sheldrake (2013) ofrece una de las críticas más completas al modelo y marco propuestos por el “*Social Media Measurement Group*”

(Bartholomew, 2013b). De acuerdo con el autor, la propuesta cuenta con siete limitaciones fundamentales (Sheldrake, 2013: s.p.):

1. Cuenta con un enfoque preferente en el cliente por encima del resto de públicos o partes interesadas;
2. Utiliza el término “audiencia” en lugar de otros términos más adecuados como “públicos” o “*stakeholders*”;
3. Propone una definición de “influencia” inadecuada;
4. Considera el valor únicamente como “impacto financiero”;
5. El nivel de resultados de “Defensa” (“*Advocacy*”) debería reconocer también la oposición, y no estar ubicado después de “Impacto” (“*Impact*”);
6. La taxonomía de medios Pagados, Poseídos y Ganados que se utiliza para abordar las fases del marco no aporta ningún valor estratégico;
7. No tiene sentido considerar métricas específicas del canal en términos de impacto.

No obstante, tanto el modelo de Bartholomew (2010) como el propuesto por el “*Social Media Measurement Group*” (Bartholomew, 2013b), han sido considerados posteriormente por otros autores, explicando dichos modelos/marcos (ej. Bagnall, 2012; Watson y Noble, 2015; Luttrell, 2021), o tomándolos como referencia para establecer los niveles de evaluación en medios sociales, como es el caso de Watson y Noble (2015: 147), que argumentan que el embudo en medios sociales abarca generalmente cuatro fases:

- Exposición/alcance/impresiones  
(“*Exposure/reach/impressions*”);
- *Engagement/sentiment*/tono  
(“*Engagement/sentiment/tone*”);

- Influencia/respeto/relevancia (“*Influence/respect/relevance*”);
- Acción/impacto/valor (“*Action/impact/value*”).

Otras propuestas como la de ADECEC (2018: 11), sin embargo, estructuran el proceso de la medición en redes sociales únicamente en dos niveles -exposición y recomendación-, e indican una serie de métricas a tener en cuenta para cada uno de los niveles:

- Exposición: impresiones/alcance, páginas vistas, *Likes*, *Followers*, Visitas únicas, Clics, Ratios de interacción, Suscripciones, Tasa de rebote, Bajas, *Return visits*, Descargas, *Hashtag*.
- Recomendación: *Retuits* y *shares*, Comentarios, Asistencia/Adhesión a eventos, *Leads* cualificados, Solicitud de información, *Leads*, Tráfico de referencia.

Jeffrey (2013), por su parte, desarrolló un proceso de medición de medios sociales basado en ocho pasos, denominado “*The Eight-Step Social Media Measurement Process*”, incorporando el “*Valid Metrics Framework*” desarrollado por la AMEC e IPR (2010). Los ocho pasos del proceso comprendían (Jerrey, 2013: 4-17):

1. Identificar las metas organizacionales y departamentales.
2. Investigar cada uno de los *stakeholders* y priorizar.
3. Establecer objetivos específicos para cada *stakeholder* priorizado.
4. Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) en medios sociales para cada objetivo de *stakeholders*.
5. Elegir herramientas y puntos de referencia (usando la Matriz de AMEC).
6. Analizar los resultados y comparar con los costos.
7. Presentar a la gerencia.

## 8. Medir continuamente y mejorar el rendimiento.

El proceso propuesto por Jeffrey (2013) presenta una gran similitud con el proceso de planificación estratégica en relaciones públicas, con algunas diferencias terminológicas adaptadas al entorno de medios sociales. También cuenta con algunas similitudes con el proceso de medición en medios sociales propuesto por el “*Social Media Measurement Group*” (Bartholomew, 2013b: 4) y el “*Seven Steps to the Perfect Measurement Program*” planteado por Paine (2011), siendo que el propio autor reconoce haber tomado como referencia el trabajo previo de Paine (Jeffrey, 2013: 4).

El “*Seven Steps to the Perfect Measurement Program*” de Paine (2011: 3) incide en el carácter iterativo del proceso de medición, estableciendo que los datos sobre el éxito contribuyen a la mejora de la estrategia. La autora establece siete pasos “lógicos”, que, según ella, aplican la mayoría de los programas de medición, independientemente de quiénes sean los *stakeholders* o qué métricas se utilicen (p.33). Estos siete pasos incluyen (pp. 34-44):

1. Define tus metas y objetivos.
2. Define tu entorno, tus audiencias y tu papel influyendo en ellas.
3. Define tu inversión.
4. Determina tus “*benchmarks*” -comparaciones- (por ejemplo, con la competencia, contigo mismo, o con un promedio de la industria).
5. Define tus indicadores clave de rendimiento.
6. Secciona la herramienta de medición y los proveedores adecuados y recolecta los datos.
7. Convierte los datos en acción, extrae conclusiones viables, y haz recomendaciones.

Basados en estos siete pasos para la medición de los programas en medios sociales, Paine (2011: 84-96) propone así mismo seis pasos para la medición en medios sociales:

1. Define la meta.
2. Identifica tus públicos y determina cómo les afectan tus esfuerzos en medios sociales.
3. Define tus “*benchmarks*”.
4. Determina los KPIs específicos a través de los cuales definirás el éxito.
5. Selecciona una herramienta.
6. Recoge los datos, analiza los resultados, realiza recomendaciones y mide de nuevo.

En el ámbito del estado español, destaca el trabajo realizado por Emilia Smolak-Lozano en colaboración con Antonio Castillo (Castillo-Esparcia y Smolak Lozano, 2013; Smolak-Lozano, 2012). La autora propone un “modelo integral de evaluación de las estrategias implementadas en Social Media” basado en el concepto de “*Social Web Analytics*” de Philip Sheldrake (Smolak-Lozano, 2012). El modelo incide en la importancia de considerar la participación e investigación como dos aspectos indivisibles en medios sociales, por lo que incluye en el modelo tanto la participación, como la investigación y evaluación en tiempo real, destacando, además, la importancia del uso de varias técnicas y herramientas de forma simultánea para ello (Smolak-Lozano, 2012: 305-306).

Respecto a la monitorización de medios sociales de manera específica, por ejemplo, el *Chartered Institute of Public Relations* (2013b: 20-23) propone a modo de ejemplo un proceso de monitorización flexible constituido por ocho pasos, si bien constituye más un proceso general de planificación que exclusivamente de medición y evaluación:

1. Partir de los objetivos de negocio de la organización;
2. Establecer roles y responsabilidades;
3. Establecer un calendario y tiempos de respuesta;
4. Establecer el tono que se utilizará en medios sociales, coherente con la personalidad de la organización;
5. Decidir qué herramientas de monitorización se van a utilizar y qué se va a “escuchar”, identificando las *keywords* relevantes, como el nombre de la marca, los productos o servicios, o los competidores;
6. Categorizar las conversaciones/menciones detectadas, estableciendo si necesitan respuesta inmediata, urgente o no necesitan respuesta;
7. Llevar a cabo un registro de las conversaciones identificadas, incluyendo información clave (ej. quién realiza la publicación, qué ha dicho, dónde lo ha dicho, cuál es el *sentiment* de la publicación, cuál es el *share of voice* de la publicación, etc.);
8. Reportar semanal o mensualmente al resto de la organización, con un análisis que informe la estrategia de *engagement* futura.

En lo que respecta al proceso del análisis de contenido para llevar a cabo una monitorización en medios sociales, Paine (2011: 91-95) propone un proceso que consta de ocho pasos:

1. Recolectar el contenido.
2. Determinar el tipo de conversaciones que se están produciendo, y categorizarlas por temas.
3. Determinar la visibilidad de tu marca.

4. Determinar quién ha sido citado en el ítem (en el caso de que alguien haya sido citado).
5. Determinar el *sentiment* y/o presencia o ausencia de recomendaciones.
6. Determinar si alguno de los mensajes clave de la organización ha sido comunicado.
7. Determinar el posicionamiento de la organización y competidores respecto a asuntos clave.
8. Cuantificar la autoridad del escritor o posteador.

Con todo ello, más allá de los modelos y marcos generales para la medición y evaluación de los medios sociales *online* previamente considerados, es importante notar que también han surgido otras contribuciones de carácter específico, centradas, por ejemplo, en aspectos como la monitorización de blogs influyentes en situaciones de crisis (Jin y Liu, 2010; Liu et al., 2012), la evaluación del *engagement* en situaciones de normalidad y en situaciones de crisis (Jiang et al., 2016), o la investigación de la reputación *online* (Del-Fresno-García, 2011), entre otros.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos constatan que, los modelos/marcos de evaluación en medios sociales online más reconocidos por la literatura profesional y académica de las relaciones públicas y comunicación estratégica, proponen, en su mayoría, una evaluación basada en la lógica de programas, representando el proceso de las relaciones públicas a través de un embudo que abarca diferentes fases en función del tipo de resultados a evaluar (ej. AMEC e IPR, 2010; Bagnall, 2012; Bartholomew, 2010; Jeffrey, 2013; Watson y Noble, 2014), frente a la necesidad de generar modelos iterativos y más flexibles (Bégin y Charbonneau, 2013; Van Ruler, 2015). Se produce, por lo tanto, una traslación de la lógica empleada en los modelos de evaluación

integrales a los modelos/marcos de evaluación específicos para medios sociales.

La cantidad de fases del proceso de evaluación que consideran estos modelos/marcos así como la terminología empleada para describir cada una de esas fases presenta una alta diversidad de un modelo/marco al otro, proponiendo indicadores también diversos para la medición de cada una de las fases. Estos indicadores, a menudo son tan generales y están tan vagamente definidos que carecen de utilidad para su aplicación en la práctica, e incluso podrían dar lugar al uso de métricas tergiversadas, contribuyendo a perpetuar uno de los problemas endémicos de la evaluación en relaciones públicas que ya se señalaba previamente: la sustitución de niveles de evaluación.

Además, estos modelos/marcos parten de una concepción marketiniana del proceso de evaluación, poniendo el foco en el impacto económico y comercial de los programas y campañas de relaciones públicas y comunicación estratégica, centrando la medición de los efectos en un único público (el cliente), en la línea con estudios anteriores (Sheldrake, 2013; Cuenca Fontbona et al., 2016; Compte-Pujol et al., 2023).

A pesar de que existe una preocupación creciente por la evaluación en medios sociales online, apenas se han realizado esfuerzos por crear modelos y marcos que se adecúen a las particularidades de este nuevo contexto. Más bien, la mayoría de las propuestas que se han realizado hasta el momento son más bien meras traslaciones de modelos de evaluación clásicos, aplicando a nuevos contextos lógicas antiguas que se dan por sentadas.

## 6. REFERENCIAS

- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)*. <https://acortar.link/DmSwfa>
- Anderson, F., Hadley, L., Rockland, D. y Weiner, M. (2009). *Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives: An Update*. Institute for Public Relations. <https://acortar.link/iZ8Bxf>

- Armendáriz, E. (2010). *Las relaciones públicas y su evaluación*. Fragua.
- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (2018). *Guía práctica de la medición. Marco de actuación para una buena práctica de la medición en el sector de la comunicación y las relaciones públicas en España*. ADECEC. <https://acortar.link/jVV03o>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2011). *Valid Metrics for PR Measurement. Putting The Principles Into Action*. PRSA.
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2014). *How to use the AMEC Valid Metrics*. AMECORG.
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2016). *Integrated evaluation framework*. London. AMEC. <https://acortar.link/GebV0m>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) y Institute for Public Relations (IPR) (2010). *Barcelona Declaration of Measurement Principles: Validated Metrics Social Media Measurement* [ponencia] AMEC's 2nd European Summit on Measurement. Barcelona, España. <https://acortar.link/8wlBaX>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), Public Relations & Communications Association (PRCA), Public relations & Communications Association Middle East and North Africa (PRCA MENA) y International Communications Consultancy Organisation (ICCO) (2020). *The PR Professional's Definitive Guide to Measurement*. AMECORG. <https://acortar.link/3CZo5N>
- Bagnall, R. (2012). Measuring social media. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 163-173). John Wiley & Sons.
- Bajalia, A. (2020). Where Are We Now? Public Relations Professionals Discuss Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*, 13(2), 1-22. <https://acortar.link/JKH6zp>
- Bartholomew, D. (2010). *The Digitization of Research and Measurement*. MetricsMan. <https://acortar.link/EQTExQ>
- Bartholomew, D. (2013a). A New Framework for Social Media Metrics and Measurement. *MetricsMan*. <https://acortar.link/Dv11cL>

- Bartholomew, D. (2013b). *Social Media and the Need for an Affordable Model. Creating a Framework for Metrics and Measurement* [ponencia] AMEC's 5th European Summit on Measurement. Madrid, España.
- Bégin, D. A. y Charbonneau, K. (2013). Rethinking the R.A.C.E. model for a social media world. *Journal of Professional Communication*, 2(2), 109-132. <https://doi.org/10.15173/JPC.V2I2.129>
- Broom, G. M. y Dozier, D. M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Prentice Hall.
- Buhmann, A. y Volk, S. C. (2022). Measurement and evaluation: Framework, methods, and critique. En J. Falkheimer y M. Heide (Eds.), *Research handbook on strategic communication* (pp. 475–489). Edward Elgar.
- Buhmann, A. y White, C. L. (2022). Artificial Intelligence in Public Relations: Role and Implications. En J. H., Lipschultz, K. Freberg y Luttrell, R. (Eds.), *The Emerald Handbook of Computer-Mediated Communication and Social Media* (pp. 625-638). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-597-420221036>
- Castillo, A. y Álvarez Nobell, A. (2014). *Medición y evaluación en comunicación estratégica*. McGraw-Hill.
- Castillo-Esparcia, A. y Smolak Lozano, E. (2013). Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación. *Historia y Comunicación Social*, 18, 473-487. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44343](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44343)
- Compte-Pujol, M., Sueldo, M. y Cuenca-Fontbona, J. (2023). Estudio vertical de las herramientas de reputación online para medir la actividad de las relaciones públicas y la comunicación. *MHJournal*, 14(2), 361-383). <https://doi.org/10.21134/mhjournal.v14i.1861>
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M. y Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 163-182. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Cuenca Fontbona, J. y Matilla, K. (2014). Medición de las relaciones públicas mediante modelos, indicadores y técnicas: un estudio vertical. En K. Matilla (Coord.), *Cambio Social y relaciones públicas* (pp. 21-46). Editorial UOC.
- Cuenca Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2016). Medición de las relaciones públicas mediante monitores, indicadores y técnicas online en una sociedad conectada: un estudio vertical. En K. Matilla (Coord.),

*Casos de estudio de relaciones públicas: sociedad conectada: empresas y universidades* (pp. 27-57). Editorial UOC.

- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2011a). *Research, Planning & Measurement Toolkit*. CIPR. <https://acortar.link/epQSpq>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2011b). *Social Media Measurement Guidance*. CIPR.
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2013a). *Social media best practice guide*. CIPR. <https://acortar.link/6XV197>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2013b). *Guide to Social Media Monitoring*. CIPR. <https://acortar.link/P4f5Bx>
- Del-Fresno-García, M. (2011). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 5(1), 29-33. <https://acortar.link/JqONK1>
- Fitzpatrick, K. R. y Weissman, P. L. (2021). Public relations in the age of data: corporate perspectives on social media analytics (SMA). *Journal of Communication Management*, 25(4), 401-416. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0092>
- Fleisher, C. S. y Mahaffy, D. (1997). A balanced scorecard approach to public relations management assessment. *Public Relations Review*, 23(2), 117-142. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90020-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90020-5)
- Government Communication Service (GCS) (2015). GCS Evaluation Framework Comprehensive user guide and FAQs. *Government Communication Service*. <https://acortar.link/qpXWLW>
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. Third Edition. Kogan Page.
- Gregory, A. (2014). Strategic public relations planning and management. En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (3rd. edition) (pp. 145-167). Pearson.
- Gregory, A. (2020). The Fundamentals of Measurement and Evaluation of Communication. En V. Luoma-aho y M. J. Canel (Eds.), *Handbook of Public Sector Communication* (pp. 367-382). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch24>
- Gregory, A. y Halff, G. (2020). The damage done by big data-driven public relations. *Public Relations Review*, 46(2), 101902, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101902>

- Gregory, A. y Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), 101838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>
- Gregory, A. y Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation – towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 337-350. <https://doi.org/10.1080/13527260701869098>
- Grunig, J. E. y Grunig, L. A. (2010). The Third Annual Grunig Lecture Series. Public Relations Excellence 2010 [ponencia] *PRSA International Conference*. Washington DC, EE.UU. <https://acortar.link/Jj19Eh>
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013). *El marco internacional* <IR>. Integrated Reporting. <https://acortar.link/0mbFYS>
- Jeffrey, A. (2013). *Social Media Measurement: A Step-by-Step Approach. Using the AMEC Valid Metrics Framework*. IPR. <https://acortar.link/gp8bQp>
- Jiang, H., Luo, Y. y Kulemeka, O. (2016). Social media engagement as an evaluation barometer: Insights from communication executives. *Public Relations Review*, 42(4), 679-691. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.004>
- Jin, Y. y Liu, B. F. (2010). The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455. <https://doi.org/10.1080/10627261003801420>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). A balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://acortar.link/IY1m0z>
- Kent, M. L. y Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*, 46(1), 101857. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101857>
- LeCompte, M. (1995). Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programa. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 1(1), 1-13. <https://acortar.link/YI9sUN>
- Communication Model with the American Red Cross. *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 353-370. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.689901>

- Luttrell, R. (2021). *Social media: how to engage, share, and connect*. Rowman & Littlefield.
- Macnamara, J. (2014a). The development of international standards for measurement and evaluation of public relations and corporate communication: A review. *Australian Centre for Public Communication*. <https://acortar.link/uQpb4>
- Macnamara, J. (2014b). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry*, 3(1), 7-29. <https://doi.org/10.1177/2046147X14521199>
- Macnamara, J. (2015). Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model. *Journal of Communication Management*, 19(4), 371-387.
- Macnamara, J. (2018). *Evaluating public communication: New models, standards and best practice*. Routledge.
- Macnamara, J. (2023). A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, 49(2). 102311. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>
- Macnamara, J. y Likely, F. (2017). Revisiting the disciplinary home of evaluation: New perspectives to inform PR evaluation standards. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(2), 1-21. <https://acortar.link/XMhoBR>
- Marca Frances, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*. [Tesis Doctoral, Universitat Rovira i Virgili]. <https://acortar.link/UGv166>
- Levine, B. (2016). Want to Adopt a Measurement Mindset? Focus on Improvement, Not Success. *Public Relations Tactics*, 23(1), 7.
- Lindenmann, W. K. (1993). An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success. *Public Relations Quarterly*, 38(1), 7-9.
- Liu, B. F., Jin, Y., Briones, R. y Kuch, B. (2012). *Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the Blog-Mediated Crisis*

- Mccooy, M. y Hargie, O. (2003). Implications of mass communication theory for asymmetric public relations evaluation. *Journal of Communication Management*, 7(4), 304-316.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13632540310807449>
- Michaelson, D. y Stacks, D. (2011). Standardization in public relations measurement and evaluation. *Public Relations Journal*, 5(2), 1-22.  
<https://acortar.link/k7TfI3>
- Noble, P. (2014). Public relations programme research and evaluation. En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (3th edition) (pp. 168-180). Pearson.
- Paine, K. D. (2011). *Measure what matters: Online tools for understanding customers, social media, engagement and key relationships*. John Wiley & Sons.
- Phillips, D. y Young, P. (2009). *Online Public Relations. A practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (Second Edition). Kogan Page.
- Public Relations Institute of Australia (PRIA) (2014). *Principles on best practice research, measurement, and evaluation in public relations*. PRIA.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Roth-Cohen, O. y Avidar, R. (2022). A decade of social media in public relations research: A systematic review of published articles in 2010–2020. *Public Relations Review*, 48(1), 102154.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102154>
- Sheldrake, P. (2013). *SOCIAL MEDIA MEASUREMENT, AFTER MADRID. PHILIP SHELDRAKE*. <https://acortar.link/HcHCbp>
- Smolak-Lozano, E. (2012). Gestión estratégica de Relaciones Públicas 2.0: Estrategia de visibilidad en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integral de evaluación de Relaciones Públicas en las redes sociales [ponencia] *VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas*. Sevilla, España.  
<https://acortar.link/gdGLbk>
- Stacks, D. W. y Bowen, S. A. (Eds.) (2013). Dictionary of public relations measurement and research. *Institute for Public Relations*.  
<https://acortar.link/FIUII3>

- The Conclave on Social Media Measurement Standards (2013). *The Conclave Complete Social Media Measurement Standards*.  
<https://acortar.link/WwVdUc>
- Van Ruler, B. (2015). Agile Public Relations Planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187-194.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- Van Ruler, B. (2019). Agile communication evaluation and measurement. *Journal of Communication Management*, 23(3), 265-280.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0136>
- Volk, S. C. (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42(5), 962-977.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>
- Volk, S. C. y Buhmann, A. (2023). Digital corporate communication and measurement and evaluation. En V. Luoma-aho y M. Badham (Eds.), *Handbook on Digital Corporate Communication* (pp. 118-133). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963.00018>
- Wang, Y, Cheng, Y. y Sun, J. (2021). When public relations meets social media: A systematic review of social media related public relations research from 2006 to 2020. *Public Relations Review*, 47(4), 102081.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102081>
- Watson, T. y Noble, P. (2014). *Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement* (3rd Ed.). Kogan Page.
- Wright, D. K. y Hinson, M. D. (2017). Tracking How Social and Other Digital Media are Being Used in Public Relations Practice: A Twelve-Year Study. *Public Relations Journal*, 11(1), 1-31.  
<https://acortar.link/1KY5DW>
- Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (segunda edición). Tecnos.
- Zerfass, A. (2008). The corporate communication scorecard. En B. van Ruler, A. Tkalac Verčič y D. Verčič (Eds.), *Public relations metrics: Research and evaluation* (pp. 139-153). Routledge.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A. y Hagelstein, J. (2023). European Communication Monitor 2023. *Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD. <https://acortar.link/JUqKpm>

- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. y Tench, R. (2015). European Communication Monitor 2015. Creating Communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries. *EACD/EUPRERA*, Helios.  
<https://acortar.link/JUqKpm>
- Zerfass, A. y Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>
- Zerfass, A. y Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397-415.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>

## LAS MINORÍAS EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS. *SCOPING REVIEW (2007-2022)*

---

ÁLVARO VERA-GÓMEZ  
*Universidad de Alicante*

CARMEN CARRETÓN-BALLESTER  
*Universidad de Alicante*

IRENE RAMOS-SOLER  
*Universidad de Alicante*

### 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de las crisis desde la comunicación entre las organizaciones y sus públicos presenta un reto considerable, especialmente cuando está vinculada directamente a aspectos de salud, salud mental o incluso la propia vida de las personas (Crouse Quinn, 2008; Ma, 2019). Esto plantea desafíos significativos para los equipos de emergencia, incluidos los del ámbito de la comunicación (Carbon et al., 2022).

Desde la perspectiva de la comunicación, en los últimos años se observa un aumento significativo en la producción científica sobre la comunicación estratégica de crisis (Zurro-Antón et al., 2021); y, de forma más notable, a partir de la crisis económica de 2008 (Almansa-Martínez y Fernández-Souto, 2020) y, sobre todo, de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19.

No obstante, las investigaciones previas a estos dos hitos evidencian que la gestión de crisis desde el ámbito de la comunicación, ha sido menos prolifera en comparación con la gestión desde otros ámbitos

(Vera-Gómez et al., 2022) encontrándose desde estudios teóricos a estudios de caso (Ma, 2019).

Las minorías, como público específico desde la perspectiva relacional, surgen de las consecuencias que determinados problemas o asuntos tienen en estos grupos (Grunig y Hunt, 2000). Como objeto de estudio en las investigaciones sobre comunicación de crisis, las minorías desempeñan un papel crucial en situaciones de crisis porque, a pesar de que son públicos frecuentemente olvidados en el proceso de gestión, son los que experimentan las consecuencias más graves de las crisis, independientemente de su naturaleza (Vera-Gómez et al., 2022). Por lo tanto, al desarrollar estrategias de comunicación, no se puede adoptar un enfoque único para todos, sino que es imperativo personalizar el mensaje según las necesidades específicas de cada público (Ross, 2021).

Ma (2019) y Struberga y Ozoliņa (2022) definen las crisis como momentos únicos e inesperados que plantean una seria amenaza a la reputación de las organizaciones, poniendo en riesgo su supervivencia y afectando las percepciones subjetivas de los individuos. Por un lado, su imprevisibilidad crea situaciones que escapan del control de las organizaciones (Struberga y Ozoliņa, 2022), con impacto negativo sobre estas (Coombs, 2007, citado en Cheng, 2013) Y, por otro, estos momentos aun siendo de baja probabilidad, tienen consecuencias significativas, generando un alto grado de incertidumbre (Day et al., 2019) y acentuando las desigualdades en la población de manera amplia (Mamalipurath y Notley, 2022). Además, la gravedad de las crisis y el historial de respuesta tienen un impacto directo en los resultados de su recuperación (Coombs en Hong y Len-Riós, 2015).

Este proceso, conocido como comunicación de crisis (Carbon et al., 2022; Struberga y Ozoliņa, 2022; Tian y Yang, 2022) es objeto de estudio prolífero en la literatura científica.

## 1.1. LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Considerando que la gran mayoría de las organizaciones son susceptibles de desencadenar situaciones de crisis, la comunicación desempeña un papel esencial en la gestión de estos eventos (Conway et al., 2007; Zurro-Antón et al., 2021).

La comunicación que se desarrolla durante un incidente (Steelman y McCaffrey, 2013, citado en Carbon et al., 2022) se configura como un proceso de gestión, respuesta y recuperación de las crisis y su objetivo principal es establecer un significado compartido entre las organizaciones y sus públicos (Day et al., 2019). Este proceso se extiende no solo durante el incidente, sino también a fases previas y posteriores, entrelazándose con la investigación y comunicación de riesgos (Anakwe et al., 2022; Carbon et al., 2022; Cheng, 2013; Struberga y Ozoliņa, 2022).

En la misma línea, Nsiah-Kumi (2008) y Zhou et al. (2022) sostienen que el proceso de comunicación de crisis implica dos fases: una anterior conocida como comunicación de riesgos, y la otra que se desarrolla en el momento que estalla el conflicto, la crisis manifiesta. Ambos procesos son componentes esenciales de la gestión del evento, la respuesta y la recuperación (Nsiah-Kumi, 2008; Struberga y Ozoliņa, 2022). De ahí que su propósito sea establecer un significado compartido entre el emisor y los individuos, grupos, comunidades y organizaciones afectados.

Este significado compartido puede planificarse de una manera proactiva, que implica la comprensión de los riesgos, permitiendo una mayor autoprotección frente a la crisis latente (comunicación de riesgos) o, de manera reactiva, al enfocarse en dar respuesta a la situación actual, lo conocido y lo desconocido (comunicación de crisis) (Zhou et al., 2022). Es un proceso con fases que va desde la detección de un tema como crisis latente hasta su explosión y manifestación (Esteban Saiz et al., 2022; Mamalipurath y Notley, 2022).

Planificar la comunicación en situaciones tanto de crisis como de riesgos resulta esencial. La transparencia y la veracidad constituyen la base de una comunicación eficaz. Silenciar u ocultar información puede ser una posición extremadamente peligrosa por parte de las organizaciones, ya que un mensaje único, bien o mal codificado, puede marcar la diferencia entre la vida y la muerte (Mamalipurath y Notley, 2022). Por este motivo, la comunicación resulta más beneficiosa cuando se utiliza para mejorar la salud y los resultados de la comunidad, en lugar de simplemente enfocarse en la reputación o imagen (Hart et al., 2021)

Por estos motivos, cuando estalla una crisis es necesario que las organizaciones adopten una posición informativa y comunicativa con su mapa de públicos (Anakwe et al., 2022) de manera planificada para que sea eficaz, que dispongan de un manual con instrucciones claras y que se integren las estrategias en el proceso de toma de decisiones (Cheng, 2013). Y esta planificación con visión holística (Struberga y Ozoliņa, 2022) se basa en una conducta proactiva con una comunicación precisa y transparente que, por una parte, contemple los elementos clave de su preparación como la identificación del equipo de gestión de crisis, la designación de un portavoz, la preparación de herramientas de gestión de crisis o las relaciones con los medios de comunicación (Conway et al., 2007) y, por otra, que coordine de manera efectiva las relaciones entre la organización y sus públicos y cómo su comportamiento impacta sobre estos.

Los expertos han reconocido durante mucho tiempo el papel fundamental que desempeña la comunicación en la gestión de crisis (Cheng, 2013) puesto que está destinada a prevenir y restaurar la reputación, mantener la imagen y confianza de los públicos durante momentos de inestabilidad y contribuir, así, al éxito a largo plazo (Struberga y Ozoliņa, 2022). Pero las sociedades no son heterogéneas y la realidad se negocia y construye en contextos y situaciones culturales específicos (Ma, 2019).

En esta tarea planificada es esencial acercar la información, brindar orientación y garantizar la seguridad pública para cada uno de los públicos. La comunicación debe ser clara, concisa y debe considerar las limitaciones que puedan existir, adaptándose a las características de aquellos a quienes se dirige (Mamalipurath y Notley, 2022).

En la fase inicial la comunicación con los públicos afectados es crucial. En la etapa final se toman medidas correctivas para abordar lo que salió mal, se identifican las partes responsables y determinan las acciones necesarias para prevenir y prepararse ante la próxima crisis o evitar la aparición de crisis colaterales.

Las crisis se caracterizan por ser eventos sorpresivos, no deseados, inesperados y a menudo incontrolables, con un tiempo de respuesta limitado. En la fase final, cuando se produce la reconstrucción tras el paso de la crisis, es necesario involucrar a todos los públicos afectados para lograr un resultado óptimo, contribuyendo a que perciban que se han tomado las decisiones correctas (Cheng, 2013).

Desde la perspectiva relacional, los públicos necesitan comprensión para interactuar y esta debe ser un recurso accesible para todos (Esteban Saiz et al., 2022; Leeson, 2020; Ortega et al., 2020) y, en especial, el colectivo de las minorías debe ocupar un papel crucial en el proceso (Carbon et al., 2022; Struberga y Ozoliņa, 2022). Para Coombs y Holidays (2001, citado en Tian y Yang, 2022), la comunicación de crisis comprende dos procesos. Por un lado, está el conocimiento de la crisis, donde los gestores de crisis recopilan y procesan información para comprenderla. Por otro lado, se encuentra la reacción y actitud de las partes interesadas para entender la información de las crisis y las reacciones de los públicos. Esto se realiza con el propósito de mitigar el sentimiento de culpa y restaurar la reputación de las organizaciones. Es decir, los gestores de crisis deben comprender la percepción que tienen los públicos sobre las crisis, así como a quién culpan por las mismas.

El comportamiento, la percepción y la actuación de los públicos frente a incidentes particulares están intrínsecamente ligados a la

comunicación (Carbon et al., 2022) y de ahí que la comunicación en situaciones de crisis entre las organizaciones y sus públicos pueda resultar una tarea desafiante (Ma, 2019).

Estas prácticas incluyen coordinar los enfoques del proceso y el desarrollo de políticas, llevar a cabo la planificación previa al evento, establecer asociaciones con el público, escuchar sus preocupaciones y trabajar para que la información sea accesible y comprensible, diseñar mensajes y transmitirlos con honestidad y franqueza, colaborar con organizaciones creíbles y la sociedad civil, coordinarse con fuentes confiables, satisfacer las necesidades de los medios de comunicación y permanecer accesibles, comunicarse con compasión, preocupación y empatía, aceptar la incertidumbre y la ambigüedad, y difundir un mensaje de autoeficacia (Nsiah-Kumi, 2008).

Además, implican a tres actores principales: sector público, sector privado y los medios de comunicación, de los que se espera una comunicación lo más pronta posible, sobre todo si la naturaleza de la crisis es por un factor infeccioso, o de cualquier otra naturaleza que pone en juego la vida las personas (Zhou et al., 2022). Este enfoque se establece como la fuente de prevención, acción, mitigación y empoderamiento (Struberga y Ozoliņa, 2022) con una respuesta inmediata, eficaz y transparente.

En definitiva, cada crisis demanda una adaptación y refinamiento del estilo de comunicación en función del “contexto, el entorno y la audiencia” (Molino et al., 2022: 552) y requiere una pronta respuesta por parte de las autoridades pertinentes, dada la complejidad y la intervención de múltiples factores (Tian y Yang, 2022; Zhou et al., 2022) para conseguir un discurso unificado desde la representación política (Sinardet y Pieters, 2021).

## 1.2. PÚBLICOS, MINORÍAS Y COMUNICACIÓN

Desde la perspectiva relacional, las minorías son públicos que emergen de las consecuencias de los problemas sociales minoritarios (Carretón 2014, 2018). Y, en la Teoría Situacional de Grunig y Hunt (2000) son públicos activistas que, siguiendo a Blumer (1953), “se agrupan en torno a un tema de interés común y hacen frente al problema o a los asuntos que les comprometen de manera directa” (Carretón, 2018: 218).

En la literatura científica, los públicos minoritarios han sido objeto de estudio en cuanto al acceso a la información sobre la crisis. Si atendemos al control de calidad de Esteban Saiz et al. (2022) para evaluar la comunicación en situaciones de crisis, la información debe estar disponible en los idiomas propuestos por las Naciones Unidas, garantizando la accesibilidad a todos los públicos. Sin embargo, en contextos de crisis, uno de los errores más frecuentes es la comunicación exclusiva en uno o dos idiomas mayoritarios, con una notable ausencia de presencia de las lenguas orales y no orales minorizadas (Carbon, et al., 2022; Esteban, et al., 2022; Golden et al., 2021; Musthafa y Notley, 2022) poniendo incluso en riesgo la vida de las personas (Ponder et al, 2022; Uekusa, 2022).

Sin embargo, esta accesibilidad va más allá de las traducciones de la información. Para abordar las crisis y debido a la heterogeneidad de los públicos afectados, es fundamental involucrar a todos, incluidos los públicos minoritarios, es decir, individuos que pueden enfrentar dificultades para acceder a la información, comprender instrucciones, o incluso adoptar una posición para actuar frente a situaciones de inestabilidad (Carbon et al., 2022; Ozoliņa, 2022; Struberga y Nsiah-Kumi, 2008). Además, las discapacidades físicas, la falta de acceso a los medios de comunicación y contextos psicológicos (Crouse Quinn, 2008) son cuestiones para considerar para identificar las necesidades comunicativas de los públicos.

Las minorías representan un público especialmente vulnerable a las consecuencias de las crisis, experimentando desafíos como la

sobrecarga de información, la dificultad para retener información crucial, la forma en que se presenta la información y la capacidad para discernir lo relevante de lo no relevante. A esto se suma que estos públicos se encuentran en situación de desventaja, presentan mayor riesgo de morbilidad debido a la falta de recursos y experimentan un aumento en la tasa de mortalidad (Muhamad y Merle, 2021; Ponder, et al., 2022).

En este sentido, la revisión de la literatura muestra que las necesidades de comunicación de los grupos vulnerables en situaciones de crisis han recibido escasa atención en comparación con su tratamiento desde otros ámbitos (Carbon et al., 2022; Vera, et al., 2022). De hecho, en la práctica, las organizaciones raramente incluyen a estos públicos en sus estrategias y planes de comunicación, siendo un porcentaje mínimo el que lo hace (Carbon et al., 2022). De ahí que, en estas situaciones, los responsables de gestionar las crisis deban asegurar el acceso a la información y la comunicación para todos los públicos, incluyendo a las minorías (Esteban Saiz et al., 2022; Ortega et al., 2020).

La gestión de un mensaje único dirigido a la sociedad como masa se ha transformado en mensajes múltiples basados en información fundamentada y mediada (Lachlan y Spence, 2011) porque un mensaje que podría ser eficaz para un público, podría no serlo para otro (Day et al., 2019; Nsiah-Kumi, 2008).

Se ha puesto de manifiesto que uno de los errores de los responsables de gestionar la comunicación en situaciones de crisis es la falta de claridad y concisión a la hora de emitir los comunicados o la falta de terminología estandarizada ya que pueden generar una crisis de información colateral a la ya existente (Mamalipurath y Notley, 2022). La investigación de los públicos se considera fundamental en cuanto que analiza “las consecuencias del comportamiento de la organización en la diversidad del mapa de públicos de la misma, así como las consecuencias del comportamiento de dichos públicos con respecto a la organización” (Carretón, 2014: 48). Por ello, antes de

elaborar o transmitir mensajes a los públicos, es esencial conocer sus características, necesidades y preocupaciones, así como identificar a las personas consideradas creíbles por esa comunidad (Nsiah-Kumi, 2008).

La heterogeneidad de los públicos minoritarios desde la perspectiva relacional es extensa y amplia y no basta con incorporar elementos pictóricos y visuales para mejorar la eficacia y comprensión del mensaje (Muhamad y Merle, 2021; Struberga y Ozoliņa, 2022). El éxito radica en presentar la información en múltiples formatos de comunicación, cuya eficacia ha sido demostrada en estudios anteriores. Además, el uso de tecnologías accesibles, como aplicaciones móviles, redes sociales y sistemas de alerta de emergencia, ha mostrado ser efectivo para llegar a un público más amplio (Carbon et al, 2022; Esteban Saiz et al, 2022; Ross, 2021). Este enfoque implica no solo la transmisión de información, sino también la segmentación de públicos, la escucha activa de las preocupaciones de la comunidad, la respuesta a preguntas y la participación activa de líderes comunitarios y organizaciones en los esfuerzos para ofrecer respuestas y mitigar los impactos de la situación.

### 1.3. PAPEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. MEDIOS TRADICIONALES Y MEDIOS SOCIALES

Los medios de comunicación, como canal para el discurso sobre cuestiones críticas, actúan como un filtro, a través del cual las “personas entienden y dan sentido al mundo” (Ross, 2021: 97) y tienen el poder de influir en las personas (Muhamad y Merle, 2021; Gergi-Horgos, 2022). La forma en la que las empresas se comunican con los medios de comunicación es clave para su supervivencia en situaciones de crisis.

No obstante, con la irrupción de Internet y la aparición de los nuevos medios de comunicación *online*, surge la necesidad de reevaluar el

papel de estos en situaciones de crisis, especialmente para facilitar el acceso a la información a minorías (Muhamad y Merle, 2021), garantizando el derecho de acceso universal. Algunos autores abogan por enfoques multimodales, integrando medios de comunicación tradicionales con nuevas plataformas en línea, como las redes sociales (Ross, 2021). Otros autores creen que, para alcanzar a determinados públicos hay que hacerlo a través de las asociaciones multifacéticas, -formato que ha demostrado ser efectivo, especialmente durante la pandemia, permitiendo respuestas rápidas ante situaciones críticas-, ya que estas fomentan la confianza y la integridad, generando una mayor participación y una actitud más positiva frente a la crisis (Hall et al., 2021).

En el contexto mediático *online*, se destaca la dinámica de la comunicación mediada como un espacio clave para acceder y compartir información, además de brindar la facilidad de proporcionar interactividad (Gergi-Horgos, 2022; Muhamad y Merle, 2021; Uekusa, 2022) y requiere de una buena estrategia de monitorización para detectar temas que sean asuntos potenciales de crisis (Conway et al., 2007).

El consumo de contenido en línea y en tiempo real (Verma et al., 2022) está tan extendido que, en situaciones de crisis, las personas acuden a las redes sociales para obtener información (Molino et al., 2022), además de ser uno de los medios de difusión más baratos (Conway et al. 2007). Este consumo ha motivado que la gestión asincrónica de la comunicación, a través de plataformas conectadas a Internet, haya ganado importancia como se evidenció durante la pandemia de COVID-19 (Gergi-Horgos, 2022; Golden et al., 2021; Huang et al., 2022).

Estos nuevos espacios sociales también actúan como generadores masivos de contenido, donde la rápida evolución de los acontecimientos, sobre todo en situaciones de crisis, influye directamente en la percepción humana de la realidad, planteando desafíos significativos en las estrategias y, por ende, en la

comunicación. Además, las plataformas de redes sociales más recientes ofrecen la posibilidad de presentar información densa de manera atractiva y accesible, especialmente en beneficio de los grupos más vulnerables (Day et al., 2019; Molino et al., 2022)

Las redes sociales tienen un gran potencial en situaciones de crisis (Day et al., 2019) porque no solo logran alcanzar a sus usuarios primarios, también posibilitan una difusión mucho más amplia (Molino et al., 2022) y presentan aspectos muy positivos en situaciones de inestabilidad pues permiten la presentación integrativa de información para las minorías y facilitan la difusión en tiempo real de información al servicio de las organizaciones (Gergi-Horgos, 2022; Struberga et al., 2022).

Por este motivo, es esencial garantizar un acceso igualitario y equitativo a la información en situaciones de crisis para todas las audiencias y con especial atención a las minorías. Esto implica adaptar las necesidades específicas de cada uno de estos públicos vulnerables para asegurar la accesibilidad a la comunicación (Ross, 2021). Es aquí cuando el papel de la comunicación a través de Internet, y su objetivo con las minorías adquiere mayor importancia (Chisolm y Sarkar, 2015).

#### 1.4. DESINFORMACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, el amplio acceso a la información que proporcionan las redes sociales las convierte también en lugares propicios para la difusión de desinformación, siendo generadoras de ruido en el proceso de comunicación y portadoras de información falsa que constituye un problema para la sociedad (Muhamad y Merle, 2021) por sus consecuencias graves en la salud mental de las personas, como quedó evidenciado durante la crisis de la COVID-19 (Verma et al., 2022). Esta desinformación a gran escala, de hábito rutinario y con efecto de la influencia continuada (Muhamad y Merle, 2021) puede llegar a crear

problemas derivados de esta (Gomez-Aguinaga et al., 2021) y pone a los medios sociales en el centro del problema (Bergh, 2022).

La falta de información oficial conduce a la dependencia de fuentes menos rigurosas, lo que puede influir en la propagación de información no veraz con un impacto significativo en la disposición de las personas a seguir las recomendaciones (Muhamad y Merle, 2021).

La desinformación, información difundida por individuos u organizaciones de manera intencionada y falsa (Muhamad y Merle, 2021) o “noticias falsas, operaciones deliberadas de influencia y otras formas de información falsa” (Bergh, 2022, p. 202), aumenta en los entornos mediados generando dudas sobre la confiabilidad de los ecosistemas de información actuales (Shao, 2018, en Muhamad y Merle, 2021).

Además, el fenómeno de la desinformación en contextos de crisis da pie a la expansión de discursos de odio, muy ligados a las *fake news* y, particularmente, dirigidos hacia grupos vulnerables (Molino et al., 2022; Montero et al., 2022) que generan mayor desconfianza (Spence et al., 2013), convirtiéndose en “un conjunto de estrategias comunicativas, capaces de alimentar identidades depredadoras y asesinas” (Montero et al., 2022: 223).

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1. DISEÑO DEL ESTUDIO. OBJETIVOS Y MÉTODOS

La primera pregunta de investigación es ¿cuál es la situación científica de la comunicación de crisis y las minorías en las principales bases de datos electrónicas hasta el año 2022?

Para conocer el estado de la cuestión, objetivo principal que da respuesta a esta pregunta de investigación, se ha realizado una revisión sistemática sobre la comunicación de crisis y las minorías

como objeto de estudio (*scoping review*), utilizando el protocolo SALSA (*Search, Appraisal, Synthesis, Analysis*), popularizado por Grant y Booth (2009). Este enfoque tiene como objetivo entender las características específicas de un área de conocimiento y establecer un estado de la cuestión como punto de partida para investigaciones más amplias.

Tras esta revisión, y para responder a preguntas más concretas en torno al papel que ocupan las minorías en la producción científica sobre comunicación de crisis (segundo objetivo principal), se formulan tres objetivos específicos:

- OE1. Conocer los públicos minoritarios que se recogen en las investigaciones sobre comunicación de crisis.
- OE2. Averiguar los vacíos científicos para proponer nuevas investigaciones futuras, que permitan abordar la gestión de la comunicación de crisis con minorías.
- OE3. Advertir si existe relación entre el aumento de la producción científica y los ámbitos y causas de las crisis que se dan en el contexto socio-político-cultural.

Para ello, se aplica el análisis de contenido de la producción científica adaptando las variables de análisis de Vera-Gómez et al. (2022): tipo de documento, año de publicación, editorial, base de datos, idioma, número de autores, número de páginas, metodología, método científico, citas totales, causa de la crisis, públicos minoritarios tratados, ámbito y temática abordada. El tratamiento estadístico se ha realizado con el programa informático SPSS, v. 28.0.

## 2.2. MUESTRA DEL ESTUDIO

Para seleccionar los trabajos científicos que conforman la muestra de estudio, se diseñó una estrategia de búsqueda de contribuciones

(Protocolo SALSA) hasta el año 2022 en las bases de datos Scopus y Web of Science (WoS) (Figura 1).

**FIGURA 1.** *Aplicación del protocolo SALSA*

ETAPAS	CRITERIOS
	Base de datos utilizada: Se realiza una búsqueda minuciosa para localizar el mayor número de resultados usando las herramientas analíticas avanzadas de Scopus y Web of Science.
Search	Ecuación de búsqueda: <i>Minorities AND Crisis communication</i> Período de publicación: hasta el 2022. El primer trabajo encontrado data de 1942. La muestra inicial del estudio asciende a 174 trabajos.
Appraisal	<p>Criterios de inclusión y exclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis realizado en documentos que cumplan con las condiciones expresadas en la ecuación de búsqueda planteada en el título, <i>abstract</i> o palabras claves.</li> <li>• Eliminación de documentos como tesis de grado, editoriales, comentarios, artículos de opinión, cartas o revisiones de libros.</li> <li>• Eliminación de duplicados y documentos sin información relevante para el objeto de estudio.</li> <li>• Se incluyen documentos en cualquier idioma (inglés, español, etc.).</li> <li>• Eliminación de todas las investigaciones que gestionen las crisis desde otros ámbitos que no sea la comunicación, así como aquellos, que no incluyan las minorías como públicos en la gestión de la comunicación de crisis.</li> </ul> <p>La muestra final tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión queda conformada por 34 trabajos.</p>
Synthesis and Analysis	<p>La síntesis nos ha permitido reunir y comparar los resultados de cada uno de los ejemplares del banco de documentos. Debido al carácter mixto de la metodología se ha llevado a cabo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Síntesis narrativa para un análisis cualitativo que permite explorar la producción académica de la comunicación de crisis y las minorías y conocer el estado de la cuestión. Se elabora una tabla que sintetiza las contribuciones (Anexo 1).</li> <li>2. Análisis cuantitativo empleando el análisis de contenido con técnicas estadísticas para extraer los resultados.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de Grant y Booth (2009).

En Scopus, debido a la limitación de sus filtros de búsqueda, se seleccionaron los trabajos del ámbito de las Ciencias Sociales y en WoS se seleccionaron los documentos del ámbito de la Comunicación. La ecuación de búsqueda se centró en contribuciones que contenían los términos «crisis communication», «minorities» en el título, en las palabras clave o en el abstract, empleando el operador booleano de intersección (AND) para obtener todos los documentos con ambos términos de la ecuación. Sobre la muestra inicial de 174 trabajos se aplicaron los siguientes criterios de cribado: se excluyen las tesis de grado, los trabajos duplicados y las investigaciones que

abordan la gestión de las crisis desde otros ámbitos ajenos al de la comunicación. La muestra final se compone de 34 trabajos.

### 3. RESULTADOS

La producción científica sobre comunicación de crisis y minorías ha sido prácticamente inexistente hasta el año 2020, momento en el que despunta de manera progresiva hasta el 2022 que se concentra casi el 50% de los trabajos clasificados en: 29 artículos científicos (85,3%), 3 capítulos de libro (8,8%) y 2 libros (5,9%).

Siguiendo la tipificación de crisis del Institute For Crisis Management (ICM), las primeras causas que desencadenan las crisis tratadas en los documentos son la epidemia de la COVID-19 (50%) y la discriminación (14,7%). Las catástrofes se abordan en 3 artículos (8,8%) y el resto de causas tienen una aparición inferior al 6% (Tabla 1).

**TABLA 1.** *Causas que desencadenan las crisis (%)*

<b>Causas ICM</b>	<b>n</b>	<b>% válido</b>
Catástrofes	3	8,8
Accidentes fortuitos	1	2,9
Discriminación	5	14,7
Daño medioambiental	2	5,9
Adquisiciones hostiles	1	2,9
Mala gestión de comunicación	2	5,9
Epidemia	17	50
Desinformación	2	5,9
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para averiguar si el año determina el tema objeto de estudio, se realiza un análisis estadístico que muestra que existe una relación

estadísticamente significativa ( $X^2_{272} = 135,600^3$ ;  $p = ,000$ ) y bastante alta ( $V$  de Cramer =  $,706$ ;  $p = ,000$ ) entre ambas variables, por lo que, el año determina la producción científica sobre comunicación de crisis en la pandemia, apareciendo en 2021 y concentrándose en 2022.

**TABLA 2.** *Métodos científicos empleados (%)*

<b>Método científico</b>	<b>n</b>	<b>% válido</b>
Encuesta	7	20,6
Entrevista semiestructurada	1	2,9
Análisis de contenido	13	38,2
Observación participante	3	8,8
Focus group	2	5,9
Análisis semántico	1	2,9
Análisis del discurso	1	2,9
Auditorías de comunicación	1	2,9
Revisión sistematizada	3	8,8
Análisis con software automatizado	1	2,9
Ensayo	1	2,9
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la metodología utilizada en el estudio de la comunicación de crisis y minorías, los resultados obtenidos evidencian que los estudios cualitativos (52,9%) prevalecen sobre los cuantitativos (26,5%), mientras que la metodología mixta se emplea en el 20,6% de los trabajos. En cuanto a los métodos de investigación utilizados, destacan el análisis de contenido (38%) con enfoque cualitativo

---

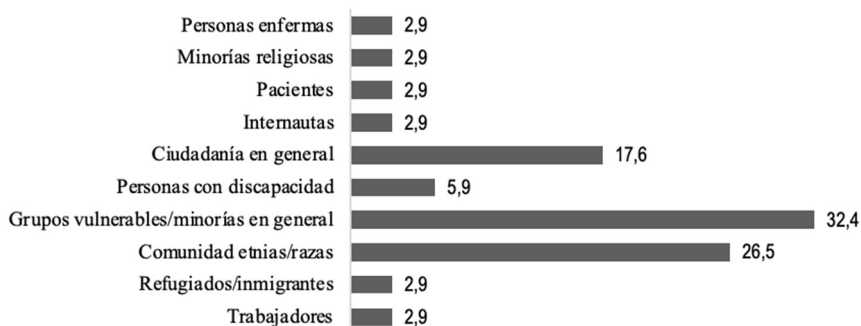
<sup>3</sup> 89 casillas (98,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.



discapacidad (auditiva, mental, cognitiva, motora) que aparecen en un 5,9% de los trabajos (Gráfico 1).

En relación con las temáticas, los grupos étnicos o de razas aparecen en temas sobre la salud y, con una presencia mínima en temas sociales y de comunicación de crisis. Los temas que se centran en las minorías en general son más diversos: temas sociales, con menor presencia los de política y medio ambiente y, con resultado casi residual, la salud y la comunicación de crisis. Por otra parte, el tema más prolífico en la producción científica es la salud para todos los públicos segmentados, excepto los trabajadores.

**GRÁFICO 1.** Públicos presentes (%)



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La metodología de *Scoping Review*, ha permitido analizar el corpus teórico descrito en este trabajo y sintetizar (Anexo 1) la realidad científica sobre comunicación de crisis y minorías en las principales bases de datos Web of Science y Scopus, permitiendo alcanzar el objetivo principal que da respuesta a la pregunta de investigación de nuestro objeto de estudio, aunque la mitad de la muestra se encuentra

en acceso cerrado, restringiendo la transferencia de conocimiento de este objeto de estudio y su avance científico.

El análisis de las revistas científicas, como principal instrumento divulgativo de las investigaciones (Castillo y Castellero, 2019) muestra que la encuesta y el análisis de contenido son los métodos más utilizados en la actividad científica coincidiendo con estudios previos (Castillo y Carretón, 2010; Castillo et al., 2012; Castillo y Castellero, 2019).

Atendiendo al primer objetivo específico que da respuesta a ¿cuáles son los públicos minoritarios que incluyen las investigaciones sobre comunicación de crisis?, los resultados evidencian que cada crisis es única y presenta consecuencias diferentes. Por lo tanto, los públicos que surgen también son únicos y específicos en cada caso y no se puede hacer una taxonomía de minorías de una crisis extrapolable a otra crisis.

En este sentido, los resultados demuestran un claro interés académico por las minorías en general, frente a la escasa segmentación plural y heterogénea que caracteriza a este colectivo. No obstante, la investigación también expone las barreras y limitaciones para gestionar la comunicación en situaciones de crisis de las personas con discapacidad y las etnias y razas que suelen descuidarse y olvidarse en situaciones de crisis. Este hallazgo puede ser útil para gestionar eficazmente la comunicación de crisis desde la perspectiva relacional minoritaria que atienda a las necesidades comunicativas de cada público minoritario y las barreras que emanan de su condición minoritaria. Sirvan de ejemplo, las limitaciones de acceso a la información de las personas mayores en los entornos digitales, la dificultad de comprensión de instrucciones de personas con discapacidad, los idiomas minoritarios (Carbon et al., 2022; Crouse Quinn, 2008; Nsiah-Kumi, 2008; Struberga y Ozoliņa, 2022), la diversidad de formatos auditivos, interactivos o pictóricos en los que se presenta la información (Muhamad y Merle, 2021;

Struberga y Ozoliņa, 2022) o la desinformación (Molino et al., 2022; Montero et al., 2022; Muhamad y Merle, 2021; Verma et al., 2022).

Con respecto a ¿qué vacíos científicos se encuentran en la investigación sobre la comunicación de crisis con minorías? que responde al objetivo dos, la evolución de las publicaciones pone de manifiesto un aumento exponencial en 2022 de documentos relacionados con el objeto de estudio, en su mayoría, estudios de casos (Ma, 2019), pero con falta de segmentación por tipo de minoría. Este aumento puntual puede deberse al resultado investigador tras la pandemia y el tiempo de respuesta de aceptación de los trabajos de las revistas científicas. Sin embargo, de manera global, se observa un vacío en la producción científica que aborde este tema, concluyendo que la literatura sobre minorías en comunicación de crisis sigue siendo marginal, coincidiendo con el escaso interés científico que despierta este objeto de estudio, como apuntaban Vera et al. (2022).

Asimismo, en las aportaciones teóricas que arrojan las investigaciones, se detecta un evidente interés académico sobre la comunicación en situaciones de crisis porque, a pesar de entender la importancia de planificar la comunicación en el momento que se detecta un asunto potencial de desencadenar una crisis, la comunidad científica se centra de manera mayoritaria en estudiar y analizar crisis manifiestas, pasando desapercibidas aquellas situaciones de riesgo que acontecen en el contexto social-cultural y político del momento, y que podrían ser abordadas de manera proactiva. Esto evidencia un vacío científico en dos dimensiones. Por una parte, la literatura no refleja todas las crisis que afectan a los públicos minoritarios y, por otra, el estudio de la gestión de riesgos con minorías y la comunicación con este tipo de públicos es prácticamente inexistente.

En lo que respecta al objetivo número 3 para dar respuesta a la pregunta ¿existe relación entre el aumento de la producción científica y los ámbitos y causas de las crisis que se dan en el

contexto socio-político-cultural?, en la comunicación de crisis con minorías, solamente se advierte una relación estadísticamente significativa entre el aumento de producción científica en 2022 y la crisis provocada por la pandemia de la COVID19, siendo inexistente cualquier relación con otros ámbitos y causas. Es de señalar que la pandemia ha sido incorporada al listado de causas definidas en la ficha de análisis durante la investigación (basadas en el Institute for Crisis Management, ICM, 2022). Esto se explica porque el ICM define su clasificación por tipo de crisis, cuando en realidad la clasificación que procede es por la causa que provoca una crisis. Es decir, la pandemia es la causa que provoca la crisis sanitaria, social y económica y de cuyas consecuencias emanan los públicos afectados.

A modo de conclusión:

- Este estudio pone en evidencia las carencias científicas en el tratamiento de las minorías en la comunicación de las crisis desde una estrategia reactiva y, más si cabe, desde enfoques proactivos.
- Las investigaciones desvelan las barreras o limitaciones de determinados públicos minoritarios que sirven para definir una estrategia de comunicación eficaz con minorías en situaciones de crisis.
- Es necesario abordar las crisis desde la perspectiva relacional minoritaria para afrontar las consecuencias en los públicos minoritarios.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almansa-Martínez, A., & Fernández-Souto, A. B. (2020). Professional public relations (PR) trends and challenges. *Profesional de La Informacion*, Vol. 29, no. 3. 1–6. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>

- Anakwe, A., Majee, W., Ponder, M., & BeLue, R. (2022). COVID-19 and crisis communication among African American households. *Families, Systems, & Health*, Vol. 40, no. 3. 408–412. <https://doi.org/10.1037/fsh0000705>
- Bergh, A. (2022). Are You Seeing What I Am Seeing? Ensuring Data Relevance for Online Information Environment Assessments. In *Advanced Sciences and Technologies for Security Applications*. Springer. p. 201–213. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-94825-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94825-2_8)
- Carbon, D., Arnold, A., Görden, T., & Wüller, C. (2022). Crisis communication in CBRNe preparedness and response: Considering the needs of vulnerable people. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, no. 79. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103187>
- Carretón-Ballester, C. (2014). La molécula conductual de relaciones públicas en la comunicación gubernamental con los inmigrantes en España. *Revista Chasqui. Latinoamericana de Comunicación*, no. 126. 42-56. <https://www.redalyc.org/pdf/160/16057404004.pdf> [Consulta 8 febrero 2024].
- Carretón-Ballester, C. y Lorenzo-Sola, F. (2018). Niveles de responsabilidad de los medios en sus relaciones con las minorías. Epilepsia y autismo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. 8, no. 15. 215-236. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP10.5783/RIRP-15-2018-12-215-236>
- Castillo Esparcia, A. y Carretón Ballester, C. (2010). Investigación en Comunicación. Estudio bibliométrico de las Revistas de Comunicación en España. *Comunicación y Sociedad*, Vol.23, no. 2. 289-327. <http://hdl.handle.net/10045/22678> [Consulta 17 abril 2024].
- Castillo Esparcia, A., Rubio Moraga, A. y Almansa Martínez, A. (2012). La investigación en comunicación. Análisis bibliométrico de las revistas de mayor impacto del ISI. *Revista Latina de Comunicación Social*, no. 67. 248-70. <https://doi.org/10.4185/RLCS-067-955-248-270>
- Castillo-Esparcia, A. y Castellero-Ostio, E. (2019). Investigación en comunicación. Metodologías, temáticas y fuentes. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. 9, no. 18. 197-218. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-18-2019-11-197-218>.
- Cheng, S. S. (2013). Crisis communication failure: A case study of Typhoon Morakot. *Asian Social Science*, Vol. 9, no. 3. 18–32. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n3p18>

- Chisolm, D. J., & Sarkar, M. (2015). E-Health Use in African American Internet Users: Can New Tools Address Old Disparities? *Telemedicine and E-Health*, Vol. 21, no. 3. 163–169. <https://doi.org/10.1089/tmj.2014.0107>
- Conway, T., Ward, M., Lewis, G., & Bernhardt, A. (2007). Internet crisis potential: The importance of a strategic approach to marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, no. 3. 213–228. <https://doi.org/10.1080/13527260601086462>
- Crouse Quinn, S. (2008). Crisis and emergency risk communication in a pandemic: a model for building capacity and resilience of minority communities. *Health Promotion Practice*, Vol. 9, no.4. <https://doi.org/10.1177/1524839908324022>
- Day, A. M., O'Shay-Wallace, S., Seeger, M. W., & McElmurry, S. P. (2019). Informational Sources, Social Media Use, and Race in the Flint, Michigan, Water Crisis. *Communication Studies*, Vol. 70, no. 3. 352–376. <https://doi.org/10.1080/10510974.2019.1567566>
- Despres, C., Aguilar, R., McAlister, A., & Ramirez, A. G. (2020). Communication for Awareness and Action on Inequitable Impacts of COVID-19 on Latinos. *Health Promotion Practice*, Vol. 21, no. 6. 859–861. <https://doi.org/10.1177/1524839920950278>
- Esteban Saiz, M. L., Barberà, G., González-Montesino, R. H., & Segimón, S. F. (2022). The impact of COVID-19 on the deaf community: the case of spanish sign language (LSE) and catalan sign language (LSC). *Revista de Llengua i Dret*, no.77. 18–35. <https://doi.org/10.2436/rld.i77.2022.3770>
- Gergi-Horgos, M. (2022). Framing COVID-19: Political Discourse of the SNP, ERC and Junts during the 2021 Scottish and Catalan Regional. *Scottish Affairs*, Vol. 31, no. 3. 281-301. <https://doi.org/10.3366/scot.2022.0418>
- Golden, S. H., Galiatsatos, P., Wilson, C., Page, K. R., Jones, V., Tolson, T., Lugo, A., Mccann, N., Wilson, A. & Hill-Briggs, F. (2021). Approaching the COVID-19 Pandemic Response With a Health Equity Lens: A Framework for Academic Health Systems. *Academic Medicine*, Vol. 96, no.11. 1546–1552. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003999>
- Gómez-Aguinaga, B., Oaxaca, A. L., Barreto, M. A., & Sanchez, G. R. (2021). Spanish-language news consumption and latino reactions to covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18, no. 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189629>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries*

*Journal*, Vol. 26, no. 2. 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>

- Grunig, J. (1989). “Publics, audiences, and market segments: Segmentation principles for campaigns”. In C. T. Salmon (Ed.), *Information campaigns: Balancing social values and social change* Newbury Park, CA: Sage. p. 199–228.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000. p.757.
- Hall, M. B., Winterbauer, N. L., Klinger, C., Tucker-McLaughlin, M., Rafferty, A., Greene, G., & Dodson, S. (2021). The Creation of a Program of Engagement and Outreach for COVID-19 Among African Americans Through Community-Academic Partnerships. *Journal of Community Health*, Vol. 46, no. 6. 1183–1187. <https://doi.org/10.1007/s10900-021-01008-w>
- Hart, J., Summer, A., Yadav, K. N., Peace, S., Hong, D., Konu, M., & Clapp, J. T. (2021). Content and communication of inpatient family visitation policies during the covid-19 pandemic: Sequential mixed methods study. *Journal of Medical Internet Research*, Vol. 23, no. 9. <https://doi.org/10.2196/28897>
- Hong, S., & Len-Riós, M. E. (2015). Does Race Matter? Implicit and Explicit Measures of the Effect of the PR Spokesman’s Race on Evaluations of Spokesman Source Credibility and Perceptions of a PR Crisis’ Severity. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 27, no. 1. 63–80. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.929502>
- Huang, M., Khurana, A., Mastorakos, G., Wen, A., He, H., Wang, L., Liu, S., Wang, Y., Zong, N., Prigge, J., Costello, B., Shah, N., Ting, H., Fan, J., Patten, C., & Liu, H. (2022). Patient Portal Messaging for Asynchronous Virtual Care During the COVID-19 Pandemic: Retrospective Analysis. *JMIR Human Factors*, Vol. 9, no. 2. <https://doi.org/10.2196/35187>
- Institute for Crisis Management (2022). *ICM Annual Crisis Report*. ICM. <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>
- Kochigina, A. (2020). The parallel power in organizations’ defense: Exploring faith-holders and their crisis communication. *Public Relations Review*, Vol. 46, no. 4, 101950. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101950>
- Lachlan, K. A., & Spence, P. R. (2011). Crisis communication and the underserved: The case for partnering with institutions of faith. *Journal of*

*Applied Communication Research*, Vol. 39, no. 4. 448–451.  
<https://doi.org/10.1080/00909882.2011.608692>

- Leeson, L. (2020). Ophelia, Emma, and the beast from the east effortful engaging and the provision of sign language interpreting in emergencies. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 29, no. 2. 187–199. <https://doi.org/10.1108/DPM-01-2019-0007>
- Ma, Liang. (2019). I am one of them: Examining crisis communication from an intergroup communication approach. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 27, no. 1. 50–60. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12232>
- Mamalipurath, J. M., & Notley, T. (2022). Muslim Responses to the COVID-19 Pandemic in Western Sydney: Understanding the Role of Community-Specific Communication Infrastructure. *Journal of Intercultural Studies*, Vol. 43, no. 6. 740–757. <https://doi.org/10.1080/07256868.2022.2128088>
- Molino, A. R., Andersen, K. M., Sawyer, S. B., Doàn, L. N., Rivera, Y. M., James, B. D., Fox, M. P., Murray, E. J., McGowan, L. D. A., & Jarrett, B. A. (2022). The Expert Next Door: Interactions With Friends and Family During the COVID-19 Pandemic. In *American Journal of Epidemiology*, Vol. 19, no. 4. 552–556. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/aje/kwab245>
- Montero, A. I., Laforgue-Bullido, N., & Abril-Hervás, D. (2022). Hate speech: a systematic review of scientific production and educational considerations. *Revista Fuentes* Vol. 24, no. 2. 222–233. Facultad de Ciencias de la Educación. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2022.20240>
- Muhamad, J. W., & Merle, P. (2021). Identity and Information Overload: Examining the Impact of Health Messaging in Times of Crisis. In *Communicating Science in Times of Crisis: The COVID-19 Pandemic* p. 110–127. <https://doi.org/10.1002/9781119751809.ch5>
- Nsiah-Kumi, P. A. (2008). Communicating effectively with vulnerable populations during water contamination events. *Journal of Water and Health*, Vol. 6, no. 1. 63–75. <https://doi.org/10.2166/wh.2008.041>
- Ortega, P., Martínez, G. & Diamond, L. (2020). Language and Health Equity during COVID-19: Lessons and Opportunities. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, Vol. 31, no. 4. 1530–1535. <https://doi.org/10.1353/hpu.2020.0114>

- Ponder, M. L., Ameen, K. & Tindall, N. T. J. (2022). Sharing Black trauma as COVID-19 crisis communication tactic: assessing communications from a regional hospital system in Albany, Georgia. *Journal of Communication in Healthcare*, Vol. 15, no. 1. 34–43. <https://doi.org/10.1080/17538068.2022.2035176>
- Ross, T. (2021). Rethinking Media and Communication in the COVID-19 Context. In *COVID-19 and Social Protection*. Springer Nature Singapore. p. 97–112. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2948-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2948-8_6)
- Sinardet, D., & Pieters, J. (2021). Nationalism and COVID in Belgium: A Surprisingly United Response in a Divided Federal Country. *Nationalism and Ethnic Politics*, Vol. 27, no. 3. 311–330. <https://doi.org/10.1080/13537113.2021.1954299>
- Spence, P. R., Lachlan, K. A., Westerman, D., & Spates, S. A. (2013). Where the Gates Matter Less: Ethnicity and Perceived Source Credibility in Social Media Health Messages. *Howard Journal of Communications*, Vol. 24, no. 1. 1–16. <https://doi.org/10.1080/10646175.2013.748593>
- Struberga, S., & Ozoliņa, Ž. (2022). Crisis Communication and Resilience: Are Russian and Latvian Speakers in the Same Boat? *Social Sciences*, Vol. 11, no. 5. <https://doi.org/10.3390/socsci11050216>
- Tian, Y., & Yang, J. (2022a). Deny or bolster? A comparative study of crisis communication strategies between Trump and Cuomo in COVID-19. *Public Relations Review*, Vol. 48, no. 2. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102182>
- Tian, Y., & Yang, J. (2022b). Deny or bolster? A comparative study of crisis communication strategies between Trump and Cuomo in COVID-19. *Public Relations Review*, Vol. 48, no. 2. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102182>
- Uekusa, S. (2022). Overcoming disaster linguicism: using autoethnography during the COVID-19 pandemic in Denmark to explore how community translators can provide multilingual disaster communication. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 50, no. 6. 673–690. <https://doi.org/10.1080/00909882.2022.2141067>
- Vera-Gómez, Á., Carretón-Ballester, C., & Ramos-Soler, I. (2022). Comunicación y perspectiva relacional en la producción científica sobre Crisis. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, Vol. 26, no. 2. 61–77. <https://doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9199>

- Verma, G., Bhardwaj, A., Aledavood, T., De Choudhury, M., & Kumar, S. (2022). Examining the impact of sharing COVID19 misinformation online on mental health. *Scientific Reports*, no. 12. 8045. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-11488-y>
- Zhou, W., He, L., Nie, X., Wuri, T., Piao, J., Chen, D., Gao, H., Liu, J., Tubden, K., He, M., & He, J. (2022). Accuracy and Timeliness of Knowledge Dissemination on COVID-19 Among People in Rural and Remote Regions of China at the Early Stage of Outbreak. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.554038>
- Zurro-Antón, N., Fuentes-Lara, M. C., & Moreno, M. Á. (2021). Crisis communication (2008-2018). review of the main advances in empirical knowledge in communication management. *Profesional de La Información*, Vol. 30, no. 1. 1–14. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>



## EL EVENTO COMO HERRAMIENTA DE RELACIONES PÚBLICAS EN EL SECTOR DE LA MODA. EL CASO DE LA GALA MET (2023)

---

M<sup>ª</sup> PILAR PARICIO ESTEBAN

*Universidad CEU Cardenal Herrera*

MARÍA PUCHALT LÓPEZ

*Universidad CEU Cardenal Herrera*

CARLOTA MARCO MATÍAS

*Universidad CEU Cardenal Herrera*

### 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio consiste en investigar una de las herramientas principales de relaciones públicas en el sector de la moda como es el evento, analizando el caso de la Gala MET con especial atención a la comunicación en medios sociales de organizaciones y marcas de moda implicadas.

En el fenómeno de la moda la comunicación es un factor clave hasta poder afirmar que no hay moda sin comunicación (Del Olmo et al., 2018). Entre las principales técnicas de comunicación en el sector de la moda destacan las relaciones públicas que deben partir de un conocimiento profundo de sus grupos de interés (Freeman, 1984; Theaker, 2022).

Por otra parte, respecto a las áreas de gestión de las relaciones públicas destacan, entre otras, las relaciones con los medios y eventos (Postner, 2016; Sabater y Ato, 2020; Wilcox et al., 2012). Como apunta Otero (2009: 21), “los actos son una de las modalidades más efectivas de comunicación interpersonal y colectiva no masiva con la que un buen

publirrelacionista puede contar”. En este sentido, la planificación estratégica de un evento aporta ventajas a las organizaciones en términos de prestigio, diferenciación y relación con los *stakeholders* (Jiménez, 2011). En esta línea, Getz y Page (2016) establecen una división de los eventos según su objeto e impacto en los públicos destacando los actos icónicos, megaeventos, mediáticos e interactivos, por su relación con el objeto de estudio.

En particular, la organización de actos es una de las principales técnicas de relaciones públicas en el sector de la moda, destacando las Semanas Internacionales, desfiles y presentaciones de colecciones (Del Olmo et al., 2018; Martínez, 2017; Vilaseca, 2010). Junto a estos eventos, existen otros como las galas de entregas de premios, exposiciones y de carácter social o benéfico que por la presencia de personalidades se han convertido en oportunidades de relaciones de relaciones públicas (Seth, 2018). En este sentido, Díaz (2007) introduce la tipología del evento de celebridades que facilitan la *publicity* y la atracción del público objetivo.

La moda se vincula también al arte y se reconoce a través de la presencia en exposiciones y Museos canalizándose un sistema de relación cultural Moda-Museo-Público. Este fenómeno beneficia a la cultura, el arte y los Museos, propiciando el acercamiento de todo tipo de públicos (Mata, 2003). Entre estos Museos destaca el MET, donde se fundó en 1937 el Costume Institute, cuyo objetivo era recopilar, conservar y exponer trajes, cuando ningún otro museo de Nueva York se dedicaba a la moda (Beeson, 2012).

### 1.1. GALA MET Y RELACIONES PÚBLICAS EN EL SECTOR DE LA MODA

En la historia del MET, uno de los eventos con mayor trayectoria y reconocimiento es la Gala del Costume Institute, celebrada en Nueva York con un fin benéfico (Evelyn, 2022), situándose en la actualidad como un evento de moda. Como indicó Cucinnello (2017) el evento crece y atrae recursos y beneficios para las marcas de moda, siendo la principal fuente de ingresos del Costume Institute del Museo Metropolitano (Cenea, 2016).

En la gestión de este evento con un enfoque de relaciones públicas, tradicionalmente han tenido un peso relevante los medios, especialmente *Vogue*. Esto se debe a que la catalizadora de lo que hoy se conoce como Gala MET, Diana Vreeland, era jefa editorial de *Vogue* cuando se vinculó a MET, priorizando las exposiciones de moda (Dwight, 2002). Con ella se presentaron las temáticas anuales convirtiéndolo en una oportunidad para lograr exposición en la prensa (Evelyn, 2022). A partir de ahí, se generó una alianza entre el museo y *Vogue* que llega a nuestros días. Anna Wintour, editora jefa actual de *Vogue* tomó el relevo en 1995 siendo en la actualidad quien revisa la lista de asistentes y escoge la temática anual, continuando la tradición de dedicar la exposición a un tema o diseñador como: Cristóbal Balenciaga en 1973, Yves Saint Laurent en 1983, Christian Dior en 1996, Gianni Versace en 1997, Alexander McQueen en 2011, o Charles James en 2014, entre otros (Widjojo, 2022).

La edición de 2004 marcó una evolución en el evento, cuando el tema “Hazardous Contacts: Style and Furniture in the eighteenth 100 years”, convirtió a la Gala en una ocasión para que las celebridades arriesgaran con el *dresscode* (Evelyn, 2022), contribuyendo a diferenciar el evento como una alfombra roja combinación de moda-arte-espectáculo, además de catalizadora de tendencias. El evento se convierte así en una oportunidad de comunicación y relaciones públicas para marcas, *celebrities* y el sector de la moda. Además, según Friedman (2018), la parte privada del evento permite a las marcas relacionarse de forma personal con los invitados.

En 2023, Karl Lagerfeld fue el centro de la Gala que homenajeó su trayectoria con una exposición que mostraba 150 piezas acompañadas de bocetos del diseñador para Chanel, Fendi, Balmain, Patou y Chloé, o para su marca homónima (Luis, 2023; Martins, 2022).

## 1.2. RELACIONES PÚBLICAS *ON LINE* Y COMUNICACIÓN DE MODA

Las exigencias en la industria de la moda son cada vez más complejas y las empresas deben responder rápidamente a las necesidades de sus públicos (Ruiz et al., 2020). La digitalización en el sector es clave en el ciclo de lanzamiento de colecciones y en toda la cadena de valor. En un

contexto de cambio, la comunicación de moda se ha transformado con las tecnologías digitales (Crewe, 2013), teniendo en cuenta la hiperconectividad de las nuevas generaciones y el uso creciente de herramientas digitales como plataformas de comercio electrónico, aplicaciones móviles, RRSS y marketing de *influencer* (Castelló y Del Pino, 2015; Díaz, 2017).

Las relaciones públicas 2.0 pueden favorecer la interacción entre una organización y sus *stakeholders* (Del Olmo y Fondevila, 2014). La industria de la moda reconoce el papel que desempeñan los medios sociales para potenciar el diálogo con los públicos y estimular las decisiones de compra (García et al., 2022). Las redes sociales forman parte de las estrategias de relaciones públicas de las marcas de moda (Pérez y Clavijo, 2017; Villena et al., 2020), para comunicarse con consumidores y otros *stakeholders* (Andreu, 2021; Hur, 2020; Nash, 2019). No obstante, la bidireccionalidad y capacidad de viralización del mensaje de las redes no siempre son aprovechadas por las marcas (Maldonado et al., 2023; Pérez y Sanz, 2019).

La presencia de marcas de moda en redes sociales, y concretamente en Instagram, ha sido objeto de estudio en numerosos trabajos (Alonso, 2015; García et al., 2018; Villena et al., 2022). Es la principal red social para el sector según el *Estudio anual de redes sociales* (IAB, 2023), que la sitúa como la aplicación con mayor interacción y dónde más se sigue a *influencers* o celebridades donde ya no solo se trata del lanzamiento de colecciones, sino de preparar el *backend* de prensa para satisfacer necesidades de los líderes de opinión digitales (Paricio et al., 2019; Rivera, 2023).

Todo ello, justificaría abordar la comunicación y relaciones públicas de la Gala MET, con especial atención a Instagram como canal de interacción con los *stakeholders*.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Se presentan a continuación los principales objetivos de la investigación:

O1. Conocer las principales técnicas y herramientas de comunicación en el sector de la moda, con especial atención a la Gala MET.

O2. Conocer la percepción de profesionales del sector sobre la Gala MET en la comunicación de moda.

O3. Conocer la utilización de Instagram por organizadores y marcas en el evento de 2023 (@metmuseum, @chanelofficial, @chloe, @karllagerfeld, @vogue magazine).

Las hipótesis de partida de la investigación son:

H1. La Gala MET es uno de los eventos más relevantes de moda, siendo percibido por los profesionales del sector, no solo como un evento que conecta moda y arte, sino como una oportunidad de relaciones públicas.

H2. La Gala MET será aprovechada por organizadores y marcas de moda protagonistas en el evento, con un enfoque de relaciones públicas, para conseguir notoriedad y potenciar la interacción con sus públicos a través de medios sociales como Instagram.

En relación con la metodología de la investigación, respecto al objetivo 1, se realizó una revisión de fuentes secundarias. Con relación al objetivo 2, se han realizado seis entrevistas estructuradas a profesionales del sector de la moda, la organización de eventos y los medios, como técnica para la expresión de puntos de vista basados en la experiencia, el razonamiento y el planteamiento de preguntas (Aragón y Silva, 2004; Bower, 1973). Se ha realizado un guion *ad hoc* para la entrevista, con cuestiones comunes: ¿Cómo definiría este evento según profesión?; ¿Qué papel le atribuye al evento en términos de comunicación y relaciones públicas?; ¿Qué impacto cree que tiene este evento en la industria de la moda?; A nivel de relaciones públicas, ¿cómo cree que trabajan las marcas su comunicación y el uso de *celebrities*?; ¿Cómo percibe la vinculación de la Gala MET a una temática o figura respecto a su repercusión y vínculo con los *stakeholders*?; ¿Qué hace especial a este evento para la industria de la moda y su comunicación?

Además, se incorporan cuestiones específicas para los profesionales de los medios (¿Cómo se percibe y se trabaja en los medios con un evento

con las características de La Gala MET? y ¿Qué implicaciones pueden tener las partes restringidas del acto respecto al interés de su audiencia y cómo se da cobertura?), los profesionales de comunicación y organización de eventos (¿Desde la organización de eventos cómo se planifica la Gala MET para propiciar la interacción con sus públicos?, ¿cree que todas las marcas aprovechan el evento como la oportunidad de relaciones públicas?) y los profesionales de la moda (¿Cuándo un diseñador trabaja con las personalidades cree que es siempre positivo para su marca?, ¿Cómo aprecia la convivencia en el evento de la moda en su dimensión artística con el espectáculo?).

En una segunda fase, se ha realizado un análisis de contenido de tipo categorial (Bardin, 1991; Berelson, 1952). El *corpus* de la investigación está integrado por las publicaciones en Instagram durante los cinco días previos, el día del acto y los cinco días posteriores. Se recogen posts, *stories* y *reels* de los perfiles de Instagram de marcas y organizaciones con protagonismo en la Gala MET de 2023: @voguemagazine, @metmuseum, @chloe y @chanelofficial y @karllagerfeld, integrando el corpus de la investigación 214 unidades de análisis.

En segundo lugar, se ha diseñado un libro de códigos a partir de investigaciones previas (Paricio et al., 2018; Pérez y Luque, 2018; Velar y Herrera, 2020) identificando 11 variables y 49 categorías de análisis.

**TABLA 1.** Variables y categorías del libro de códigos

<b>Variables</b>	<b>Categorías</b>
1. N° seguidores	1.1. Menos de 5 millones 1.2. Entre 5 y 25 millones 1.3. Entre 25 y 40 millones 1.4. Entre 40 y 60 millones
2. Actualización	2.1. N° Posts 2.2. N° de reels 2.3. N° de stories
3. Momentos de interacción	3.1. Publicaciones 25 de abril 3.2. Publicaciones 26 de abril 3.3. Publicaciones 27 de abril 3.4. Publicaciones 28 de abril 3.5. Publicaciones 29 de abril 3.6. Publicaciones 30 de abril

	<p>3.7. Publicaciones 1 de mayo</p> <p>3.8. Publicaciones 2 de mayo</p> <p>3.9. Publicaciones 3 de mayo</p> <p>3.10. Publicaciones 4 de mayo</p> <p>3.11. Publicaciones 5 de mayo</p>
4. Tipo de contenido por parte de las cuentas seleccionadas	<p>4.1. Historia de la marca con Karl Lagerfeld</p> <p>4.2. Creación de los diseños</p> <p>4.3. Alfombra roja</p> <p>4.4. <i>Afterparty</i></p> <p>4.5. Post-evento</p> <p>4.6. Otros</p>
5. Karl Lagerfeld en la Gala MET	<p>5.1. Historia de su legado</p> <p>5.2. Elementos simbólicos asociados</p> <p>5.3. Exposición de diseños antiguos</p> <p>5.4. Otros</p>
6. Personajes con los que se asocia la marca	<p>6.1. <i>Celebrities</i> mundo deporte</p> <p>6.2. <i>Celebrities</i> mundo cine</p> <p>6.3. <i>Celebrities</i> mundo moda</p> <p>6.4. <i>Celebrities</i> mundo música</p> <p>6.5. <i>Influencers</i></p> <p>6.6. Otros</p>
7. Asociación de la Gala con otras marcas	<p>7.1. <i>Cobranding</i></p> <p>7.2. Colaboraciones</p> <p>7.3. Patrocinadores</p> <p>7.4. Otros</p>
8. Formato del contenido	<p>8.1. Predomina post</p> <p>8.2. Predomina reels</p> <p>8.3. Otros</p>
9. Tono de la comunicación	<p>9.1. Cercana, interactúan con el usuario</p> <p>9.2. Formal, no interactúan con el usuario</p>
10. <i>Engagement</i>	<p>10.1. N° comentarios</p>
11. Marcas	<p>11.1. <i>Vogue</i></p> <p>11.2. MET</p> <p>11.3. Chloé</p> <p>11.4. Chanel</p> <p>11.5. Karl Lagerfeld</p>

Fuente: elaboración propia

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. PRINCIPALES RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

##### 3.1.1. Resultados de las entrevistas a periodistas

Respecto a la pregunta número 1, los periodistas coinciden en que es un evento de interés para toda la sociedad en general y una oportunidad para divulgar cultura de moda y su peso social. Además, el periodista 1 afirma que es un evento que, por su naturaleza, cumple muchos criterios de noticiabilidad.

Con relación a la pregunta 2, los profesionales de los medios apuntan que el peso mediático tan grande del evento se debe en gran parte a la lista de invitados, a los estilos y al *commenting*. En este sentido, la periodista 2 afirma que el foco está en la alfombra roja.

La pregunta número 3 aborda el impacto de este evento en la industria de la moda. Los periodistas coinciden en que la Gala MET prescribe tendencias, se ponen en práctica ideas de pasarela y se manifiesta la creatividad del sector. Además, inciden en que muestra un sector más comprometido con causas como la diversidad.

En la siguiente pregunta se planteaba cómo trabajan las marcas para tener repercusión considerando los periodistas que son eventos muy medidos donde mucho está pactado. Además, los periodistas de moda, respecto a la pregunta 4, creen que cada marca tiene muy estudiado el tipo de perfil VIP con el que quiere asociarse, por afinidad estética y ética. El periodista 1 incide en que es muy difícil que una marca sea elegida en un evento así de manera orgánica.

En la pregunta 5 se abordaba el hecho de que la Gala MET tiene una temática distinta cada año, enlazando con la temática de 2023. Ambos periodistas opinan que ligar la temática a un hito puede generar un vínculo más poderoso, o generar el efecto contrario si no emociona.

Además, se preguntaba ¿qué hace especial a este evento? y los periodistas coinciden en verlo como un juego en el que todos participan, un espectáculo y una gran fiesta de la moda.

Se plantearon por último dos cuestiones específicas coincidiendo ambas periodistas en que en los medios se establecen protocolos y se destinan recursos importantes con un gran equipo humano para sacar contenido durante la noche de la Gala y los días posteriores. La periodista 2 precisa que en el caso de *Vogue* hay una cultura de colaboración entre delegaciones de los diferentes países, ya que la revista es la anfitriona del evento en Estados Unidos. La información recibida por los demás medios de comunicación proviene de las personas que lo viven, los espectadores y sobre todo las marcas colaboradoras a través de sus acciones de relaciones públicas.

### 3.1.2. Resultados de las entrevistas a organizadores de eventos

Respecto a la primera pregunta, los dos profesionales de la organización de eventos perciben la Gala como una de las de mayor repercusión social donde la comunicación es clave. El organizador de eventos 1 refuerza esta afirmación señalando que “este tipo de eventos son oportunidades en términos de relaciones públicas, pero la Gala MET es especial por las temáticas”.

Con relación a la pregunta 2 los entrevistados coinciden en que la clave está en los estilismos y su viralidad junto con las estrategias comunicativas. El profesional de eventos 1 incide además en la estrategia de *user generated content* (UGC).

Respecto a la pregunta 3, ambos profesionales destacan el gran impacto del evento para la industria de la moda vinculado a la capacidad de sorpresa y recuerdo que genera. También se observa un consenso en la respuesta a la pregunta 4 respecto a que los perfiles de *celebrities* deben ser acordes con los valores de las marcas e identificarse con los diseños.

En la pregunta 5, los entrevistados coinciden de nuevo, destacando en primer lugar, la temática como la clave diferencial del evento. En cuanto a conmemorar un legado, el profesional 2 confirma que “cuando homenajes a alguien, el vínculo es mucho mayor”.

Además, ambos profesionales creen que el evento influye en el sector de la moda porque los estilos diferentes y arriesgados impactan en la

sociedad marcando tendencia, además del poder de atracción de la lista de invitados.

Por último, se plantean dos cuestiones específicas subrayando los entrevistados el cuidado de los organizadores y marcas en cada detalle para propiciar la conversación y el impacto mediático, el uso del recurso del misterio y la exclusividad, la gestión de la alfombra roja, los vídeos y memes de la noche, etc. Por último, respecto al aprovechamiento del evento por las marcas como oportunidad de relaciones públicas, se observan diferencias y mientras que el profesional 1 afirma que hay muchas marcas que sí la aprovechan, el profesional 2 pone el foco en el trabajo con las personalidades siendo la forma de que se hable de la marca con mayor retorno.

### 3.1.3. Resultados de las entrevistas a profesionales de la moda

Con relación a la pregunta número 1, ambos profesionales coinciden en que es una ocasión para celebrar la moda, destacando el entrevistado 2 que “esa semana la moda es tema de conversación en la sociedad”. Respecto a la pregunta 2, los expertos coinciden con los periodistas en que una parte del poder comunicativo del evento se centra en las redes sociales y los comentarios que generan. Ambos grupos de profesionales justifican que los seguidores de los asistentes son parte crucial del impacto del evento.

Con relación a la pregunta 3, ambos profesionales coinciden en la aportación rupturista a la moda que impacta en las marcas y su imagen. Según el entrevistado 2: “No se busca un aumento de ventas, sino mejorar la reputación”.

En la siguiente pregunta, se observa una disonancia entre los entrevistados. Mientras que el profesional 1, cree que las celebridades deben compartir valores con la marca para defender correctamente su propuesta, el profesional 2 no lo ve necesario y piensa que en este evento tienen que divertirse con la marca.

Respecto a la pregunta 5, los expertos en moda coinciden en que rendir tributo a una figura relevante dentro del sector eleva la gala y glorifica la contribución del artista. El profesional 1 subraya que la gala proyecta

un legado y no solo una persona. Además, ambos profesionales afirman que la clave del evento es la exclusividad que genera más expectación en la sociedad.

Se plantearon por último dos cuestiones específicas y ambos profesionales coinciden en la oportunidad de relaciones públicas para las marcas aportando notoriedad, añadiendo el profesional 2, proyección de compromiso social con causas como la diversidad. Por último, los profesionales perciben la Gala como un evento con gran libertad creativa. En este sentido, el profesional 2 opina que este tipo de eventos siempre han estado vinculados al concepto del “disfraz”, sin ser peyorativo.

### 3.2. PRINCIPALES RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO

#### 3.2.1. Publicaciones en Instagram de marcas y organizaciones vinculadas a la Gala MET

El número de publicaciones en el periodo objeto de estudio es mayor en Karl Lagerfeld (más de 75 publicaciones), seguido de *Vogue* y MET (entre 61 y 74 publicaciones), siendo las que menos publican Clhoé (entre 41 y 60 publicaciones) y Chanel (entre 30 y 40 publicaciones).

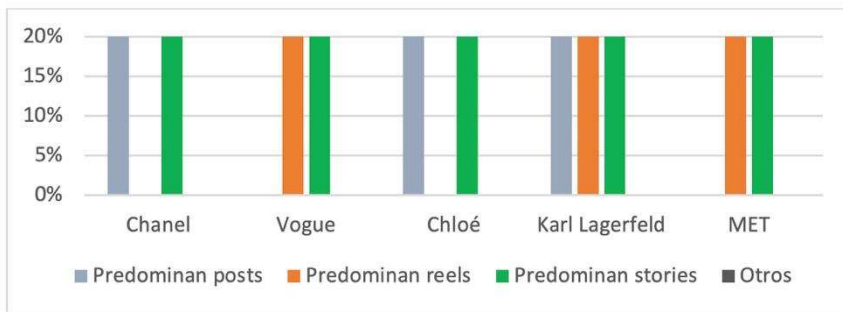
#### 3.2.2. Seguidores en Instagram de cada marca

Las cuentas con más seguidores son Vogue Magazine y Chanel, teniendo más de 40 millones de seguidores (46,4 millones y 58,4 millones respectivamente). En segundo lugar, Chloé y Karl Lagerfeld se sitúan por debajo de los 25 millones (11,1 millones de usuarios la primera y 6,6 millones la segunda). Por último, la cuenta con menor número de seguidores sería la del MET, por debajo de los 5 millones (4,2 millones).

### 3.2.3. Tipo de formatos que predominan

Los *stories* aparecen en todos los perfiles de las marcas analizadas (100%), ya que todas las firmas acompañaban sus comunicaciones de *repost* en *stories* del contenido publicado. Le siguen los posts y *reels* en un 60% de las marcas: los posts en Chloé, Chanel y Karl Lagerfeld, y los *reels* en Vogue, MET y Karl Lagerfeld. La firma del diseñador utilizó todos por igual.

**GRÁFICO 1.** *Tipos de formatos que predominan*



Fuente: elaboración propia

### 3.2.4. Utilización de diferentes formatos en los perfiles

Las dos entidades en la organización del evento (Vogue y MET) publicaron más de 20 posts, más de 20 *reels* y también más de 20 *stories*. Respecto a las marcas vinculadas a la figura de Karl Lagerfeld, la marca homónima fue la que más publicó (más de 20 posts, más de 20 *reels* y más de 20 *stories*). Le siguen Chloé que publicó en su cuenta 10 posts, 10 *reels*, y más de 20 *stories*. Chanel, por su parte, 10 posts y 20 *stories*, siendo la única que no subió ningún *reel*.

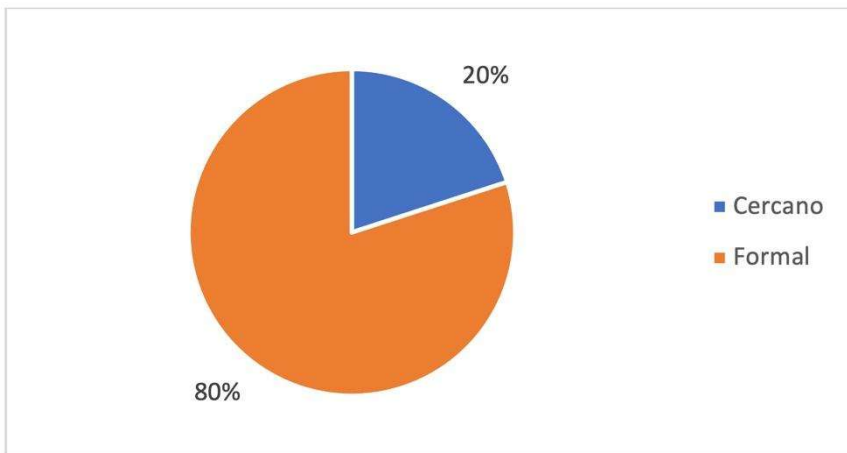
### 3.2.5. Cantidad total de comentarios

Chanel y Vogue son los perfiles de Instagram que han registrado más comentarios con relación a las publicaciones del evento. Así, en la cuenta de Chanel se han hallado más de 1.000 comentarios. En segundo lugar, estaría Vogue con entre 400-600 comentarios, seguido de los 200 comentarios de promedio que suman Karl Lagerfeld y MET. La cuenta con menos comentarios es la de Chloé (entre 0 y 200 comentarios).

### 3.2.6. Tono de la comunicación

El tono es mayoritariamente formal (80%). Solamente en el 20% de las publicaciones el tono es cercano e informal, siendo Vogue la única que mantiene en sus publicaciones un tono más cercano, como se observa en el gráfico 2.

**GRÁFICO 2.** *Tono de la comunicación*



Fuente: elaboración propia

### 3.2.7. Tipo de contenido que suben las marcas

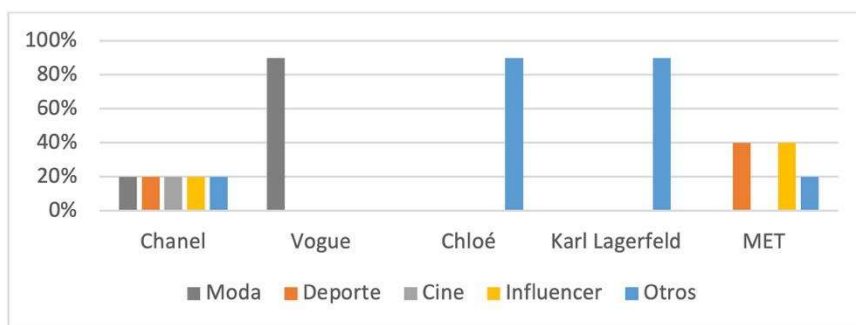
Todas las organizaciones y marcas analizadas menos Chanel centraron sus contenidos mayoritariamente en la trayectoria del diseñador Karl Lagerfeld en la marca. Otras como Chanel hacen más referencia a celebridades o al evento.

El 60% del contenido publicado está así, relacionado con la historia de cada marca con Karl Lagerfeld. Un 20% corresponde a las entrevistas de las marcas con celebridades que representaban a la firma esa noche (Chanel). El 20% restante son contenidos post-evento.

### 3.2.8. Personajes con los que se asocian las marcas

Chanel, como figura en el gráfico 3, es quien más partido saca a las colaboraciones con personajes de cualquier ámbito, visibilizándolo en sus publicaciones. En Vogue, casi la totalidad de los personajes son celebridades del sector moda. Chloé y Karl Lagerfeld se asociaron de forma mayoritaria con otro tipo de perfiles. Por su parte, Chanel visibilizó en Instagram a partes iguales (20%) su colaboración con celebridades (de moda, cine, deporte, *influencers* y otros). MET se proyectó en Instagram con celebridades del deporte e *influencers* (40%) y el 20% de otro tipo.

**GRÁFICO 3.** Personajes con los que se asocian las marcas



Fuente: elaboración propia

### 3.2.9. La figura de Karl Lagerfeld en la Gala MET

Por último, en cuanto a la temática principal y el tipo de contenido en los perfiles analizados, se observa cierta diversidad. Como se ha apuntado anteriormente, muchos contenidos se focalizaron en Karl Lagerfeld en las marcas y legado (60%).

En un 20% de los casos se exponen sus diseños antiguos, el proceso de creación y bocetos. En otro 20% se tratan otros temas relacionados con moda y otros ámbitos de la trayectoria del diseñador.

#### 4. CONCLUSIONES

Se presentan a continuación las principales conclusiones de la investigación. Con relación al objetivo 1, se concluye en primer lugar, que la moda utiliza la organización de eventos como técnica de relaciones públicas por su capacidad de difusión mediática, que puede ayudar a una marca a darse a conocer, diferenciarse o mantener un posicionamiento relevante, en línea con Otero (2009) y Díaz (2014). Junto a los eventos más utilizados en la comunicación de moda (semanas internacionales, desfiles y presentaciones), surgen otro tipo de actos que favorecen la vinculación entre moda, arte y cultura, como exposiciones y eventos en museos (Escobar, 2016; Seth, 2018), destacando la Gala MET.

En segundo lugar, se concluye que, surgida como evento benéfico, en la vinculación con la moda de la gala es clave la incorporación de la revista *Vogue*. Esta revista le ha aportado los elementos que le diferencian: temáticas anuales, exposiciones de diseñadores reconocidos y homenajes a su legado (Dwight, 2002). A éstos se suma el factor de espectáculo incorporado en los últimos años, con un perfil más mediático potenciado por las celebridades. Todo ello, la convierte en una oportunidad de relaciones públicas para muchas marcas.

Por otra parte, se concluye el rol clave de los medios en la comunicación de moda y, en particular en los últimos años, de los digitales, por su alcance y capacidad de viralización (Andreu, 2021; Del Olmo et al., 2018; Lim, 2020), destacando Instagram, que para la Gala MET puede ser una plataforma que potencie su impacto.

Con relación al objetivo general 2, se observa una coincidencia en todos los profesionales (comunicación, periodismo y moda) sobre los factores clave para la repercusión de la Gala MET: temática anual y homenaje a figuras destacadas, así como la exclusiva lista de invitados VIPs, lo que favorece la presencia en medios *off* y *on line*.

Se concluye, además, que los medios perciben el evento como uno de los de mayor impacto para el sector y la sociedad al reunir muchos valores noticia (novedad, anecdótico o curioso vinculado a alfombra roja y espectáculo, exclusividad, personalidades...).

Además, de las opiniones de los profesionales se infiere, que solo una adecuada estrategia de comunicación permite a las marcas explotar adecuadamente su presencia en el evento, donde tiene un papel relevante la asociación entre organizaciones y *celebrities* y la relación con los medios.

Finalmente, respecto al objetivo 3, se concluye que no todas las marcas aprovechan igual el potencial de las redes sociales y, en particular, de Instagram para interactuar con sus públicos, evidenciando la investigación que el utilizar todos los tipos de recursos no necesariamente se relaciona con el *engagement*.

Por otra parte, se infiere que no hay una relación entre la cantidad de contenido publicado con el *engagement*. Esto puede estar relacionado más con la estrategia de contenido seguida, observando la existencia de dos modelos de estrategias de contenido priorizadas por las organizaciones y marcas involucradas en el evento: *storytelling* sobre la figura del homenajeado, su legado y vinculación con las marcas (Karl Lagerfeld) y la asociación a *celebrities*, alfombra roja y estilismos; siendo el segundo modelo el que más *engagement* consigue y, en particular, Chanel.

Desde el punto de vista de las relaciones públicas, la organización promotora del evento, MET, utiliza tres estrategias: la colaboración con un medio de comunicación (*Vogue*); la tematización y focalización del evento en un referente de la moda, lo que potencia su vinculación con marcas y *celebrities* ligadas a su figura; y la alfombra roja con un rol clave en la repercusión del evento en medios *off* y *on*.

Una vez extraídas las principales conclusiones, la hipótesis 1 queda validada al verificar el estudio el rol de los eventos y en particular de la Gala MET para la comunicación de la industria de la moda, mientras que la hipótesis 2 queda refutada, al no aprovechar igual todas las organizaciones y marcas la comunicación a través de Instagram para

potenciar su notoriedad y especialmente su interacción con los públicos; si bien, podría validarse parcialmente en términos de notoriedad para *Vogue* y en términos de *engagement* para Chanel.

## 5. REFERENCIAS

- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés. *Index. comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 15(1), 77-105.
- Andreu Domingo, D. (2021). Redes sociales: una herramienta de comunicación en manos de las PYMES de moda. En Del Olmo, J.L. y Bonilla, R. (Coords.) *Retos y oportunidades de las PYMES del sector de la moda en la era post COVID-19* (pp. 187-198). EUNSA.
- Aragón Borja, L.E. y Silva Rodríguez, A. (2004). *Fundamentos teóricos de la evaluación psicológica*. Editorial Pax México.
- Bardin, L. (1991). *El análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Beeson, N. (2012). *Guide to the Metropolitan Museum of Art*. Metropolitan Museum of Art.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.
- Castelló Martínez, A. y Del Pino Romero, C. (2015). La comunicación publicitaria con *influencers*. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, (14), 21-50. <https://doi.org/10.17979/redma.2015.01.014.4880>
- Cenea, L. (2016). Historia Oculta de la Gala del MET. *Harper Bazar*. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticiasmoda>
- Crewe, L. (2013). When Virtual and Material Worlds Collide: Democratic Fashion in the Digital Age. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 45(4), 760-780. <https://doi.org/10.1068/a4546>
- Cuccinello, H. (2017). Al interior de la MET Gala: el dinero detrás de la gran noche de la moda. *Revista Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/forbeslife/al-interior-de-la-met-gala/>
- Del Olmo, J.L. y Fondevila Gascón, J.F. (2014). *Marketing digital en la moda*. Ediciones Internacionales Universitarias.

- Del Olmo Arriaga, J.L., Paricio Esteban, M.P. y Sánchez Valle, M. (2018). *Marketing de comunicación de moda, lujo y lifestyle*. Fundación Universitaria San Pablo CEU.
- Díaz Soloaga, P. (2007). *Cómo gestionar marcas de moda: El valor de la comunicación*. Editorial Dossat.
- Dwight, E. (2002). *Diana Vreeland*. HarperCollins
- Escobar Ríos, A. (2016). The impact of the digital revolution in the development of market and communication strategies for the luxury sector (fashion luxury). *Central European Business Review*, 5(2), 17-36. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.149>
- Evelyn, A. (2022). *Everything The Mainstream Forgot to Tell You About Met Gala 2022*. Independently published.
- Freeman, E. (1984). A Stakeholder Approach to Strategic Management. En *Journal of Management Studies*, 3(1), 1-21.
- Friedman, V. (2018). What Is the Met Gala, and Who Gets to Go? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2018/05/03/fashion/>
- García Medina, I., Miquel Segarra, S. y Navarro Beltrá, M. (2018). El uso de Twitter en las marcas de moda. Marcas de lujo frente a marcas low-cost. *Cuadernos.info*, (42), 55-70. <https://doi.org/10.7764/cdi.42.1349>
- Getz, D. y Page, S. (2016). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events (Events Management)*. Routledge.
- IAB Spain (2023). Estudio de redes sociales 2023. IAB. <https://iabspain.es/estudios>
- Hur, S., Heejin L. y Jewon L. (2020). ‘I’ or ‘She/He’? The Effects of Visual Perspective on Consumers’ Evaluation of Brands’ Social Media Marketing: From Imagery Fluency Perspective. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(1), 1-17. <http://doi.org/10.1080/20932685.2019.1675526>
- Jiménez Morales, M. (2011). El plan estratégico de gestión de eventos como herramienta de transmisión de los valores de la marca. De San Eugenio, J. (Coord.) *Manual de Comunicación Turística*. Documenta Universitaria.
- Luis, N. (2023). Met Gala 2023: tema, alfombra roja y todo lo que debes de saber del evento de moda más esperado. *Vogue Spain*. <https://www.vogue.es/moda/articulos/>

- Maldonado Castro, J., Gómez Pérez, R., Aguirre Valverde, D. y Andrade Arias, M. (2023). Relaciones Públicas: El rol de la comunicación y su incidencia en la Transformación Digital: Public Relations: The Role of Communication and Its Impact on Digital Transformation. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 772–787. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.295>
- Mata Torrado, F. M. (2003). Las exposiciones temporales de moda. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (8), 227-234.
- Nash, J. (2019). Exploring how social media platforms influence fashion consumer decisions in the UK retail sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(1), 82-103. <https://doi.org/10.1108/JFMM-01-2018-0012>
- Otero Alvarado, M.T. (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Editorial UOC.
- Paricio Esteban, M. P., Femenía Almerich, S., Del Olmo Arriaga, J.L. y Sánchez Valle, M. (2019). La web y la sala de prensa como herramientas de relaciones públicas en la comunicación de moda. *Revista Prisma Social*, (24), 99–134. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2830>
- Pérez Curiel, C. y Clavijo Ferreira, L. (2017). Comunicación y Social Media en las Empresas de Moda. *Revista Prisma Social*, (18), 226-258. <https://revistaprismasocial.es/article/view/1440>
- Pérez Curiel, C. y Sanz Marcos, P. (2019). Estrategia de marca, *influencers* y nuevos públicos en la comunicación de moda y lujo. la tendencia Gucci en Instagram. *Prisma Social*, (24), 1-24. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2826>
- Postner, H. (2013). *Marketing de moda*. Gustavo Gili.
- Rivera Martínez, Á. (2023). Del portafolio a Instagram, de la pasarela a YouTube. Nuevas formas de habitar el mundo digital desde los diferentes agentes de la industria de la moda en la Ciudad de México. *Vitam. Revista de Investigación en Humanidades*, 7(1), 31-49. <https://revistavitam.mx/index.php/vitam/article/view/49>
- Ruiz Fernández, L., Rienda García, L. y Carey, L. (2020). Herramientas para impulsar la internacionalización y el rendimiento de las PYMES en el sector de la moda: marca y medios sociales. *Journal of Cultural and Creative Industries*, 1(1). <https://doi.org/10.21134/jcci.v1i1.365>

- Sabater, F. y Ato, Ó. (2020). *Planificación de la comunicación de eventos: estrategia e innovación en tiempos de inmediatez*. Editorial UOC.
- Seth, R. (2018). La alfombra roja y la historia de su revolución. *Vogue Spain*.  
<https://www.vogue.es/living/articulos/>
- Theaker, A. (2022). *El manual de comunicación y relaciones públicas*. Profit Editorial.
- Vilaseca, E. (2010). *Desfiles de moda: diseño, organización y desarrollo*. Promopress.
- Villena Alarcón, E., Cristófol Rodríguez, C. y Sánchez Sánchez, N. (2022). La gestión de la Comunicación en redes sociales de los e-commerce del sector de la moda. Villena, E., Cristófol, C. y Sánchez, N. (Coord.) *Pensando la comunicación: reflexiones y debates en un mundo hiperconectado* (pp. 73-83). Dykinson
- Wilcox, D., Cameron, G.T. y Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Prentice Educación.
- Widjojo, C. (2022). History of the Met Gala. *Women's Wear Daily (WWD)*.  
<https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/met-gala-history/>

# LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS TIENE PREMIO (PROPIO): ANÁLISIS DE LA PRIMERA EDICIÓN DE LOS AEVEA AWARDS Y SU REPERCUSIÓN PARA EL SECTOR

---

JUAN MANUEL CORBACHO VALENCIA

*Universidade de Vigo*

JESÚS PÉREZ SEOANE

*Universidade de Vigo*

MARÍA ISABEL MÍGUEZ GONZÁLEZ

*Universidade de Vigo*

## 1. INTRODUCCIÓN

Los concursos y festivales desempeñan un papel crucial en diversos sectores profesionales, actuando como catalizadores de innovación, creatividad y desarrollo económico. Estos eventos ofrecen una plataforma para que los profesionales exhiban sus habilidades, intercambien conocimientos y establezcan redes de contactos valiosas. Además, los festivales y concursos pueden impulsar la economía local y regional, atrayendo turismo y promoviendo la cultura y el patrimonio. Pueden ser tanto un desafío como una oportunidad para las agencias y profesionales involucrados. Aunque pueden representar un atolladero debido a la competencia y la presión, también son una oportunidad para destacar en el mercado, demostrar excelencia y captar la atención de posibles clientes y colaboradores. Son esenciales para el crecimiento y la dinámica de un sector profesional. Proporcionan un escenario para la exhibición de talento, la innovación y el intercambio de ideas, al tiempo que contribuyen significativamente al desarrollo económico y cultural.

El sector MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*), que comprende reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones no iba a ser la excepción a la regla al brindar una herramienta de mejora continua para

impulsar la innovación y la excelencia en la planificación y ejecución de eventos, lo que resulta en una serie de contribuciones significativas al sector. Los concursos fomentan la creatividad y la innovación entre los profesionales del sector, alentándolos a desarrollar servicios y experiencias únicas que satisfagan y superen las expectativas de los clientes. Esto es crucial en un sector donde la diferenciación y la personalización son claves para el éxito. Al competir por reconocimientos, los organizadores de eventos se esfuerzan por alcanzar y mantener altos estándares de calidad. Esto eleva el nivel general del sector, asegurando que los eventos MICE no solo cumplan, sino que superen los *benchmarks* de la industria.

Los concursos ofrecen oportunidades para que los profesionales del sector demuestren sus habilidades y conocimientos, lo que puede traducirse en desarrollo profesional y reconocimiento dentro de la industria. Ganar o incluso participar en concursos puede aumentar significativamente la visibilidad de las empresas y profesionales, atrayendo nuevos clientes y abriendo puertas a oportunidades de negocio. Los concursos permiten que los participantes evalúen sus propios eventos contra los mejores de la industria, identificando áreas de mejora y adoptando las mejores prácticas. Pueden ayudar a destacar la importancia económica del sector y atraer inversiones. En resumen, los concursos de organización de eventos son un reflejo del dinamismo y la importancia del sector MICE. Al promover la excelencia y la innovación, estos concursos no solo benefician a los participantes individuales, sino que también contribuyen al crecimiento y desarrollo sostenible del sector en su conjunto.

Por todas estas razones consideramos necesario analizar en profundidad la más reciente incorporación al mundo de los festivales en el ámbito de las relaciones públicas –y más específicamente de la organización de eventos– como son los AEEVA AWARDS.

A pesar de la gran relevancia que tienen los concursos y premios para las empresas y, por extensión, para cualquier sector, existe relativamente poca bibliografía relacionada. La gran mayoría, de hecho, se centra en los concursos de creatividad (El-Murad y West, 2004; Kübler y Proppe, 2012, Kilgour et al., 2013; Repiso et al., 2013 o Ramos-Serrano et al., 2023) y analiza las razones por las que se premian las distintas piezas. Son trabajos no exentos de reflejar la cara B de los concursos y de evaluar también su transparencia. Escasean también en el ámbito de las relaciones públicas

este tipo de referencias, probablemente porque la visibilidad de los festivales es mucho menor. Aslan y Ertem-Eray (2018) estudian el concepto de la creatividad aplicada a las relaciones públicas como elemento de medición en los PRWeek Awards y los PRWeek Global Awards. La originalidad combinada con la capacidad de adaptación, así como la sostenibilidad se cristalizaron como hilo conductor de los galardonados. Hardy y Waters (2012) analizan 420 campañas galardonadas en los Public Relations Society of America Silver Anvil Awards y afirman que en esos 42 años los premios han contribuido y reflejan el desarrollo y profesionalización de la disciplina, así como su valor para las empresas. Watson (2012), por su lado, analiza la evolución de la medición de las relaciones públicas. Solo hace una referencia a los premios para sugerir que Robinson sugirió que las empresas no confiarían en “medidas anecdóticas y subjetivas de éxito como el *feedback* de contactos personales o haber Ganado premios” (Watson, 2012: 394). Cabe señalar que se refiere al año 1969, época a partir de la cual los académicos fueron ganando protagonismo en la disciplina. En 1977 James Grunig presentó una ponencia en la Universidad de Maryland en colaboración con AT&T, a lo que siguió el primer número especial ‘Measuring the Effectiveness of Public Relations’ en la revista *Public Relations Review*. Ya a nivel nacional, López-González y Corbacho-Valencia (2023) analizaron los Premios Dircom Ramón del Corral, los Premios Eventoplus y FIP Festival para detectar buenas prácticas en la organización de eventos antes y durante la COVID-19. El hecho de lanzarse por primera vez un concurso específico sobre organización de eventos entendemos que merece ser abordado como punto de partida para poner en valor un sector relevante dentro de las relaciones públicas por lo que procedemos a presentar los datos que lo caracterizan.

### 1.1. EL SECTOR MICE Y EL PERFIL DEL PROFESIONAL DE LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

El sector MICE mueve en España alrededor de 12.000 millones de euros al año y genera 87.000 puestos de trabajo, que influye y moviliza directamente a otros sectores (hotelero, logístico, innovación, escenográfico, tecnológico, artístico, restauración...), y tiene una estrecha relación con el ocio, el turismo y la cultura (AEVEA, 2024). El pasado 15 de marzo 2024 se presentó el Estudio de Mercado realizado por el Grupo

Eventoplus que calificó el sector de “hiperactivo” en palabras de Eric Mottard, fundador y CEO del Grupo Eventoplus (Eventoplus, 2024). 2023 fue un año de récord para la mayoría de las empresas del sector con una subida del 8% de los presupuestos con respecto al ejercicio anterior. La previsión apunta a un incremento del 5% a lo largo de 2024, pero el sector se encuentra con tres grandes amenazas: la inflación, el exceso de eventos y las dificultades para encontrar profesionales cualificados. Tanto es así, que el 53% de las marcas declara querer ser más selectivo y el 59% de las agencias quiere priorizar los eventos y los congresos ya que son cada vez más necesarios para las administraciones y gobiernos. De forma similar, el *PR Scope 2023-2024*, el estudio bienal sobre las tendencias de la comunicación y valoración e imagen de las consultoras de comunicación y agencias de relaciones públicas, señala como retos el conocimiento del consumidor y capacidad para llegar a él (35%), reforzar prestigio, reputación y posicionamiento de la marca-empresa (35%), seguidos de la capacidad para adaptarse a nuevos tiempos (21%) y apostar más por la creatividad-innovación (21%) (Scopen, 2024). Reforzar competencias en digital y su capacidad para adaptarse a nuevos tiempos son otros retos a tener en cuenta en el futuro cercano y en el contexto de un mercado cada vez más atomizado en el que, sin duda, tiene cabida un festival que premia una parte estratégica de la comunicación de las empresas e instituciones.

En cuanto a la figura del profesional que recibe múltiples denominaciones, pero nos vamos a ceñir a la de “event manager”, cabe destacar que el estudio de *Event Managers* en España realizado por la Event Managers Association (EMA) en colaboración con Catalunya Convention Bureau e Intel-litur arroja una serie de datos interesantes y reveladores sobre esta figura. Desafortunadamente, y como suele suceder con muchos perfiles profesionales del ámbito de la comunicación en general y de las relaciones públicas en particular, un 69% de *event managers* tiene más responsabilidades, aparte de la organización de eventos, como puede ser la gestión de patrocinios, marketing, comunicación o el protocolo (EMA, 2024).

El perfil predominante es de una mujer con una edad de entre 40 y 49 años, con estudios universitarios, que lleva trabajando unos diez años, ocho de ellos como *event manager*. Por sectores, un 25,2% de encuestados trabajan en compañías de la industria farmacéutica, seguido de tecnología (20,4%), consultoría (9,2%), asociación (8,7%), energía (6,2%) y banca (5,7%). Su

área lo forman de media tres personas y dependen de la dirección de marketing (33,8%), la dirección general (29,9%) y la dirección de comunicación (16,9%). Mayoritariamente afirman estar satisfechos o muy satisfechos con sus condiciones de trabajo (71,3% en total). Otro dato esperanzador es que un 59,2% de las empresas invierten un presupuesto superior a 500.000 euros en la organización de eventos, destinados en su mayoría a la celebración de convenciones (68,8%), eventos de formación (63,6%) y eventos internos con los empleados (62,3%). De estos, un 64,2% de los eventos son organizados directamente por el *event manager*, mientras que el 35,8% recurre a agencias o proveedores para la ejecución de los mismos. También se ha preguntado sobre la medición de resultados que se ordena como sigue de mayor a menor incidencia: la satisfacción de clientes, la imagen de marca, la satisfacción de los promotores internos, el impulso de ventas y el impacto que ha tenido el evento en redes sociales y medios de comunicación.

## 1.2. LOS CONCURSOS EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS: LOS AEVEA AWARDS

Tal y como mencionamos con anterioridad, los concursos y festivales del sector MICE no gozan de la misma visibilidad que sus homólogos del mundo de la publicidad. En algunos de ellos incluso se premian campañas exitosas relacionadas con eventos y relaciones públicas como en el Festival Internacional de la Creatividad Cannes Lions. Aun así, existen varios premios y festivales que reconocen la excelencia y la innovación en la organización de eventos a nivel internacional, como los World MICE Awards, los World Travel Awards, Festivales de Cine Turístico (FILMAT Poland, International Tourism Film Festival de África o The Golden City Gate de Berlín), los Premios FIPRO, Premios Eventex o los Premios ADMEI (Association of Destination Management Executives International). Sin embargo, ninguno de ellos se centra en el papel estratégico de los eventos, por lo que la AEVEA parece haber encontrado un nicho. Conformada por más de 70 agencias de eventos repartidas por todo el territorio nacional, AEVEA (Agencias de Eventos Españolas Asociadas) trabaja por impulsar el reconocimiento del sector de los eventos, por su peso económico, su seriedad y su capacidad para conseguir comunicar en directo, de un modo estratégico. AEVEA se constituye como una entidad profesional y corporativa de carácter nacional, carente de fines

lucrativos, que congrega a un amplio conjunto de agencias dedicadas a la organización integral de eventos, con el firme propósito de contribuir al desarrollo de su sector. Esta coalición surge de la pasión que sus miembros profesan por su oficio, y de la legítima aspiración a que la industria de los eventos obtenga el reconocimiento que merece en virtud de su relevancia económica, la considerable cantidad de profesionales que la integran, así como su rigor y habilidad para comunicar de manera directa y posicionar de forma eficiente y estratégica a las marcas que depositan su confianza en ellas. Como anécdota cabe señalar que antes de denominarse AEEVA Awards, en octubre de 2023 se anunció que nacían los Premios Luna de la AEEVA de Excelencia en Organización de Eventos en España para destacar la excelencia y las mejores prácticas en la organización de eventos en España durante 2023. De las once categorías iniciales (Mejor Concepto Creativo; Mejor Diseño; Mejor Experiencia ESG (medio ambiente, social y gobierno); Mejor Experiencia Bajo Coste; Mayor Retorno y Eficacia; Mejor Presencia en Ferias o Congresos; Mejor Evento Deportivo; Mejor Evento Cultural; Mejor Proyecto Jóvenes Promesas; Mejor Estrategia Experiencial; Mejor Trayectoria de Marca y dos premios especiales: Mejor Proyecto del Año y Premio de Honor), se pasó a doce con el *renaming* del propio concurso a los AEEVA Awards (Mejor Concepto Creativo; Mejor Diseño; Mejor Experiencia ESG; Mejor Experiencia Bajo Coste; Mayor Retorno y Eficacia; Mejor Presencia en Feria o Congreso; Mejor Evento Deportivo; Mejor Evento Cultural; Mejor Proyecto Jóvenes Promesas; Mejor Estrategia Experiencial; Mejor Trayectoria de Marca; Mejor Proyecto del Año y dos premios de honor), suponemos que con el afán de internacionalizarlos más. La gala de entrega de la primera edición de los Premios Luna se celebró el 21 de febrero de 2024 en el Gran Teatro CaixaBank Príncipe Pío de Madrid. Asistieron más de 500 personas e instituciones del mundo de la cultura, el cine, la música, el teatro y la televisión, junto con una vasta representación de profesionales del mundo del marketing, los eventos y la comunicación. Las encargadas de moderar la ceremonia fueron la periodista Elena Sánchez y la actriz Marta Hazas. Actuaron Fran Perea junto a Víctor Elías, Marilia y Clara Alvarado. Desde el punto de vista institucional acudieron la Concejala Delegada de Turismo del Ayuntamiento de Madrid, Almudena Maíllo; la Alcaldesa de Santander, Gema Igual; la Consejera de Cultura, Turismo, Jóvenes y Deporte de la Junta de Extremadura, Victoria Bazaga; el Delegado de

Turismo, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Córdoba y Presidente de IMTUR (Instituto Municipal de Turismo), Daniel García-Ibarrola y el Teniente de Alcalde de Desarrollo Urbano y Ciudad Inteligente de Murcia, José Guillén Parra. Al finalizar se sirvió un cóctel en la Sala Art, ubicada en el mismo recinto de la Estación. Workout Events y Córdoba fueron patrocinadores ORO; Rosewood Villa Magna y Brandlebrity patrocinadores PLATA; EventScase, EventSost, Visita Gijón CB, PortAventura Business & Events, WAH, Hand 4 Events, TST Servicios Técnicos, Complejo El Olivar, Madrid CB y Santander CB; patrocinadores BRONCE. El Gran Teatro CaixaBank Príncipe Pío, Locale Events & Soul, Sala ART, Antiguo Convento Catering, PRG y Ephemeral fueron los *partners* oficiales, mientras que VP Madroño, Workout, la EIP (Escuela Internacional de Protocolo), LivePics, Hands For Events, Kata Media y Evento Divertido también colaboraron (AEVEA, 2024).

## 2. OBJETIVOS

En el contexto de un estudio de alcance descriptivo, cuyo objetivo es “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno” (Hernández-Sampieri *et al.*, 2010: 80), es posible definir cuatro objetivos de investigación:

- O1. Determinar cómo se visibiliza el papel de la organización de eventos como elemento estratégico para las empresas.
- O2. Conocer qué tipo de sectores están representados entre los finalistas y ganadores, así como la tipología de las agencias que han sido galardonadas
- O3. Identificar aquellas tendencias que se reconocen como buenas prácticas entre el elenco de los premiados.
- O4. Contextualizar el impacto de esta iniciativa en el ámbito de las relaciones públicas.

## 3. METODOLOGÍA

En consonancia con los objetivos planteados, llevamos a cabo, por una parte, un análisis de la estructura de los premios, el jurado, las bases, el sistema de evaluación, las categorías y los ganadores. Por otra parte, y con especial atención a los finalistas y premiados, realizamos un análisis de

contenido, teniendo en cuenta tanto la acción como las empresas galardonadas en términos del sector al que pertenecen, pero también a las agencias que han realizado el trabajo y su denominación. Se trata de un análisis holístico de los AEVEA Awards no tanto desde el punto de vista de su organización como evento, sino por la misión y valores que conlleva. Para ello, comenzamos por contextualizar la importancia de los concursos, premios y festivales en general para un sector para seguir abordando las evidencias bibliográficas y producción científica hallada sobre el tema.

Las observaciones registradas, se complementan con una entrevista en profundidad a César González, presidente de la asociación, y cuyas respuestas ayudan a valorar la influencia de estos premios en el ámbito de las relaciones públicas. Se complementan con varias declaraciones realizadas en otros medios.

A partir de aquí presentamos los AEVEA Awards y su origen con el fin de poder analizar pormenorizadamente los ítems mencionados más arriba y corroborar las siguientes hipótesis:

H1. Existe una amplia variedad de sectores económicos premiados toda vez que la organización de eventos es parte integral de la comunicación estratégica de las empresas.

H2. Las agencias ganadoras están especializadas en la organización de eventos y se denominan como tales.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS AEVEA AWARDS

Para poder abordar el análisis de los AEVEA Awards resulta necesario explicar más en profundidad su funcionamiento. Con el objetivo de contribuir al reconocimiento del papel de las agencias organizadoras de eventos como elemento clave en la consecución de los objetivos de marketing y de negocio de las empresas, pueden participar empresas organizadoras de eventos, ya sean socias o no de AEVEA, organizadores profesionales de congresos, agencias especializadas en viajes corporativos, marcas que acrediten buenas prácticas en eventos, así como estudiantes menores de 30 años.

Se premian las estructuras empresariales que invierten activamente en eventos, porque como explica César González, presidente de AEVEA,

“comunicación y los eventos en muchos casos van íntimamente ligados y deben ser dos pilares estratégicos para las marcas” (Control Publicidad, 2024). De manera expresa menciona en las bases que “los premios no están abiertos a profesionales independientes” (AEVEA, 2024). Otros aspectos clave de las bases son que los proyectos deben haber sido realizados entre el 01/01 y el 31/12 de 2023, en cada categoría habrá un único ganador, entre todos los ganadores de las categorías de los AEVEA AWARDS, los miembros del jurado votarán de manera secreta el Mejor Proyecto del año y el precio de las inscripciones será de 250 euros +IVA, con un precio bonificado de 30 euros más IVA para los jóvenes talentos. Los participantes han de aportar un *pack* con la descripción del evento, el rol de la agencia, los objetivos y retos del proyecto, un documento PDF con información ampliada, un vídeo resumen de máximo de tres minutos e imágenes.

Aunque ya hemos enumerado las categorías, conviene explicarlas resumidamente:

- Mejor concepto creativo: eventos cuyo concepto creativo haya sido originado íntegramente por la agencia y en el que la innovación haya tenido un peso relevante en la estrategia.
- Mejor diseño: evento cuya decoración de escenografía, iluminación, sonido y montaje sea diferencial.
- Mejor experiencia ESG: experiencia realizada con criterios ESG (medio ambiente, componente social y gobierno corporativo), en materia económica, medioambiental y/o social que tenga impacto positivo en las personas y en el planeta.
- Mejor experiencia a bajo coste: experiencia realizada con un presupuesto inferior a 30.000€.
- Mayor retorno y eficacia: retorno justificado de la inversión, así como los resultados conseguidos, ya sean a nivel de satisfacción, experiencia de marca, participación, notoriedad u otro tipo de rentabilidad que responda a un objetivo marcado previamente.
- Mejor presencia en ferias y/o congresos: arquitecturas efímeras y organización de conferencias o reuniones.

- Mejor evento deportivo: aquellas competiciones o exhibiciones que involucren la participación de individuos o equipos deportivos en diferentes disciplinas deportivas, ya sea de manera profesional o por entretenimiento. Incluye *eSports* y competiciones de videojuegos.
- Mejor evento cultural: creación y organización de eventos o experiencias relacionadas con alguna rama del arte, la cultura, creencias o valores.
- Jóvenes promesas: mejor proyecto de TFG o TFM en el ámbito de la organización de eventos. Reconoce los trabajos de jóvenes menores de 30 años que hayan cursado el último año de Grado o de Máster en una universidad o en un centro de estudios español durante 2022/2023.
- Mejor estrategia experiencial: experiencia conformada por uno o varios eventos dentro de una estrategia global.
- Mejor trayectoria de marca: marca que mejor haya utilizado los eventos en su estrategia de marketing y comunicación.
- Mejor proyecto del año: mejor evento o experiencia realizada que haya sido ganador de alguna de las categorías anteriores.
- Premio de honor: reconocimiento del sector a una persona que destaque por su trayectoria.

Esto último es un premio especial, pero cabe destacar que se requiere desde la organización que las marcas participantes suscriban un código de buenas prácticas lo que, sin duda, favorece al propio sector y a su funcionamiento.

El jurado está compuesto por destacadas personalidades del sector de la comunicación, el marketing y los eventos, así como asociaciones e instituciones relacionadas. De los veinte miembros, doce son mujeres y ocho hombres. En cuanto a los criterios de valoración, la creatividad, ejecución, eficacia, estrategia, sostenibilidad e innovación, son los principales criterios de valoración y se establecen porcentajes que varían en cada categoría. Los criterios están definidos como sigue (AEVEA, 2024):

- Creatividad: Se valorará el grado de creatividad que supone la solución aportada.
- Ejecución: Se tendrá en cuenta el grado de dificultad que el evento tiene debido a factores externos (climatología, dificultad del espacio, etc.) o internos (presupuesto asignado, tiempo de ejecución, fechas de celebración, mercado del producto, etc.).
- Eficacia: Se valorará el grado en el que la acción ha supuesto un retorno de la inversión realizada.
- Estrategia: Se valorará la estrategia integral del evento desarrollado y cómo éste se incluye en la estrategia corporativa de marketing, comunicación y de fidelización del target objetivo interno o externo.
- Innovación: La innovación tecnológica o resolución de desafíos en la ejecución que supongan un enfoque distinto y que puedan aportar un valor diferencial en espectacularidad, reducción de costes, integración de prácticas sostenibles innovadoras, etc.
- Sostenibilidad: Valores sostenibles del evento, aportando valor al consumidor y al medioambiente. Un aspecto que ha ido cobrando protagonismo en estos últimos años. Para César González, “estos aspectos son fundamentales para el éxito de la comunicación en las empresas. Ahora, más que nunca, es importante promover la inclusión y la igualdad en todos los niveles de la organización, garantizando un entorno de las acciones” (Control Publicidad, 2024).

En su conjunto, el jurado busca proyectos que combinen creatividad, ejecución impecable, resultados efectivos, estrategia sólida, sostenibilidad, innovación y una experiencia memorable para el público. Los miembros votan cada pieza online con un baremo del 1 al 7, y los finalistas y ganadores se deciden por mayoría simple. En caso de producirse conflictos de interés no podrán votar en piezas propias y de haber empate, el presidente del jurado tiene voto de calidad.

Se presentaron un total de 145 proyectos. En la Tabla 1 figuran divididos por categoría, cliente, agencia y sector tanto los ganadores marcados con un asterisco como los finalistas. En esta tabla no está representado el

premio de honor otorgado a Asun Santiago, cofundadora de la agencia MacGuffin y considerada la figura pionera del sector de los eventos en España, ni agencias dentro de la trayectoria de marca así como en las jóvenes promesas.

**TABLA 1.** *Agencias ganadoras, finalistas, empresas y sectores*

PREMIO	CLIENTE	AGENCIA	SECTOR CLIENTE
Mejor concepto creativo	*Pfizer -BMW -Hendrick's -Coca-cola	*Grow -Acciona cultura -Fazeta -Mediapro Events	* Farmacia y salud - Automoción - Bebidas alcohólicas - Refrescos
Mejor diseño	*Fanta - The Latin Recording Academy -Telefónica -Netflix	*MKTG Spain y EssenceMediacom -Mediapro Events -SOMOS Experiences -SOMOS Experiences	* Refrescos - Industrias culturales - Telecomunicación - Medios de comunicación
Mejor experiencia ESG	*Fundación MAPFRE y Policía Nacional -Junta de Andalucía -EDP -Junta de Andalucía	*MKTG Spain -beon. Worldwide -beon. Worldwide -Grupo Absolute y Madison	* Seguros - Administración pública - Energía - Administración pública
Mejor experiencia a bajo coste	*La historia interminable -Federación Española de Hockey -Fundación COTEC -Naturalia	* beon. Worldwide -El Baúl de las Piqué -Fazeta -MCI Agency	* Industrias culturales - Agrupación deportiva - Tercer sector/ONG - Productos de belleza
Mayor retorno y eficacia	*Ron Barceló -Penguin Random House -Latin Grammy Awards -Netflix	*Acciona Cultura, BCW y Social Mood -Carat/Dentsu -Mediapro Events -SOMOS Experiences	* Bebidas alcohólicas - Industrias culturales - Industrias culturales - Medios de comunicación
Mejor presencia en ferias y/o congresos	*Telefónica -Xiaomi -Cupra -L'Oréal	*SOMOS Experiences -Acciona Cultura -Dicom Events -Inusual	*Telecomunicación - Telecomunicación - Automoción - Productos de belleza
Mejor evento deportivo	*Titan World Series -Grupo Andrés -Junta de Andalucía -World Padel Tour	*RPM Sports y MKTG Spain -Agencia 51 -Grupo Absolute y Madison -Madison MK	* Agrupación deportiva - Industria (empresa de neumáticos) - Energía - Agrupación deportiva
Mejor evento cultural	*Latin Grammy Awards -Patrimonio Nacional -Ayuntamiento de Sevilla -Beon Entertainment	*Mediapro Events -Acciona Cultura -Acciona Cultura -beon.Worldwide	* Industrias culturales - Administración pública - Administración pública - Industrias culturales
Jóvenes promesas	*Universidad Nebrija -Universidad Nebrija -Fundación Aladina -Hewlett Packard		*Industrias culturales - Industrias culturales - Tercer sector/ONG - Tecnología

Mejor estrategia experiencial	*GSK -NTT Data -Amadeus -Lancôme	*Grow Comunicación -Avant Events -beon.Worldwide -SOMOS Experiences	* Farmacia y salud -Telecomunicación - Viajes y turismo - Productos de belleza
Mejor trayectoria de marca	*Xiaomi -BBVA -Egeda		*Telecomunicación - Banca y finanzas. - Industrias culturales.
Mejor proyecto del año	*The Latin Recording Academy	* Mediapro Events	Industrias culturales

Fuente: elaboración propia

Para realizar el análisis hemos tenido en cuenta todos los finalistas al considerar que han pasado el filtro del jurado y, por lo tanto, merecían ser destacados con ese honor. En total son 35 clientes diferentes de los que la Junta de Andalucía, Netflix, Telefónica, The Latin Recording Academy, la Universidad de Nebrija y Xiaomi han conseguido más de una nominación. Conviene aclarar que las dos nominaciones de la Universidad de Nebrija corresponden a la categoría de jóvenes promesas. Analizando de manera resumida las acciones por las limitaciones de espacio y basándonos en los vídeos publicados en la web del festival, podemos afirmar que ha habido casos de creación de marca con campañas 360 y multiplataforma (Pfizer, Fundación Mapfre y Ron Barceló), acciones con prescriptores e *influencers* (BMW, Ron Barceló, Netflix y Lancôme), acciones de *branded content* (BMW, Penguin Random House, Netflix y Xiaomi), experiencias inmersivas (Hendrick's, Coca-Cola, Fanta, La Historia Interminable, Fundación COTEC, Naturalia, Ayuntamiento de Sevilla, Beon Entertainment y Lancôme), *challenges* (Hendrick's y Fanta), creadores de contenido (Fanta), diseño de espacio o *stands* (The Latin Recording Academy, Telefónica, Fundación MAPFRE y Policía Nacional, Fundación COTEC, Xiaomi, Cupra y Lancôme), organización de galas, congresos, festivales, *premiers* y *after parties* (Junta de Andalucía, EDP, Federación Española de Hockey, Naturalia, Netflix, Ron Barceló, The Latin Recording Academy, L'Oréal, Titan World Series, Universidad Nebrija, Universidad Rey Juan Carlos, Escuela Internacional de Protocolo, GSK y Amadeus), acciones de fidelización (Ron Barceló, NTT Data, BBVA y EGEDA), *videomappings* (Patrimonio Nacional y Ayuntamiento de Sevilla) y podcasts (GSK). Las empresas proceden de 17 sectores distintos como son administraciones públicas, agrupaciones deportivas, empresas de automoción, banca y finanzas, bebidas alcohólicas, energía, farmacia y salud, industria, industrias culturales, medios de comunicación, productos de belleza, refrescos, seguros, tecnología, telecomunicación,

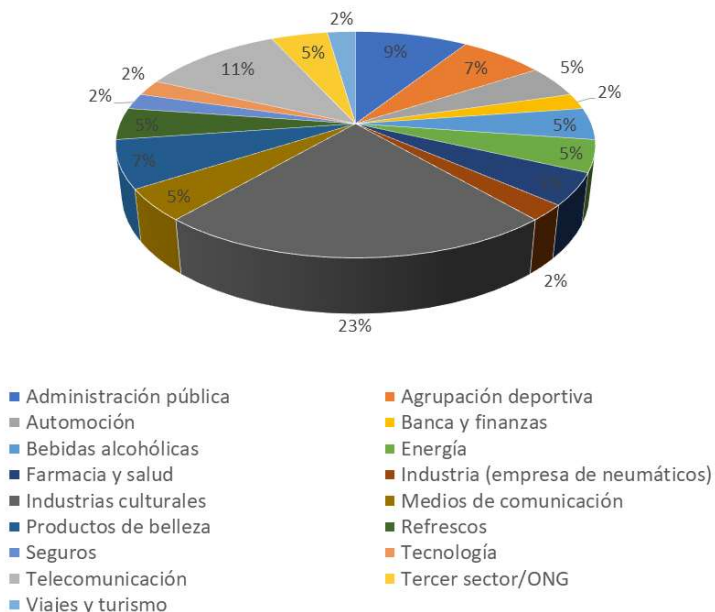
tercer sector/ONG, así como empresas de viajes y turismo. Una variedad de categorías que constata César González, para quien “el sector de los eventos ha experimentado un notable crecimiento en los dos últimos años, gracias a la confianza de clientes procedentes de diferentes sectores, como automoción, gran consumo, turismo o industriales” (Control Publicidad, 2024).

Para estas empresas han trabajado un total de 20 agencias distintas entre finalistas y ganadores (Acciona Cultura, Agencia 51, Avant Events, BCW, beon. Worldwide, Carat/Dentsu, Dicom Events, El Baúl de las Piqué, Essence Mediacom, Fazeta Producciones, Grow Comunicación, Grupo Absolute, Inusual, Madison MK, MCI Agency, Mediapro Events, MKTG Spain, RPM Sports y SOMOS Experiences). Con respecto al número de clientes, hay más de la mitad de agencias que además concentran mayor número de nominaciones, con Acciona Cultura (5), beon. Worldwide (5), Mediapro Events (5), SOMOS Experiences, Madison MK (3) y MKTG Spain (3) a la cabeza.

## 5. RESULTADOS

Una vez analizados los distintos apartados del festival, observamos una enorme atomización de los sectores representados entre las empresas finalistas de los AEVEA Awards, tal y como se desprende del Gráfico 1.

**GRÁFICO 1.** Sectores representados entre los finalistas de los AEEVA Awards

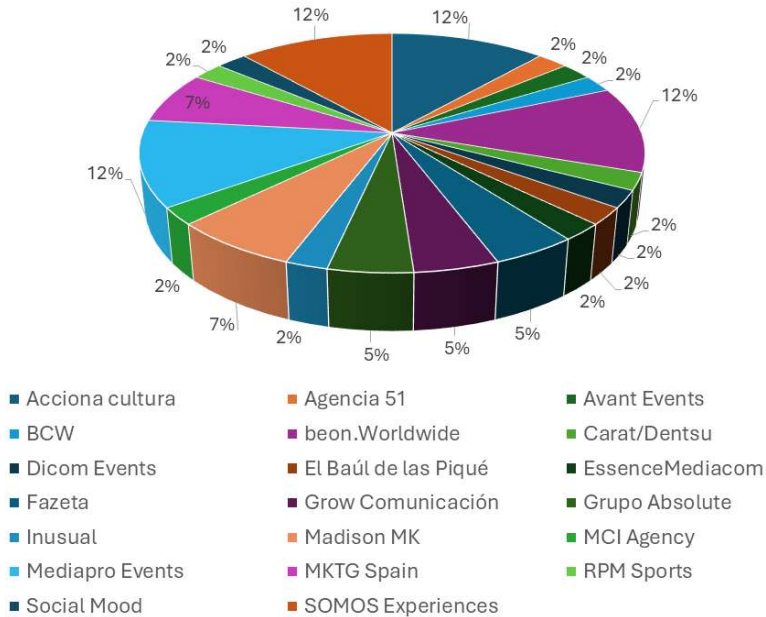


Fuente: elaboración propia

Predomina ligeramente las industrias culturales (23%), a partir de las cuales hay algo de diferencia hasta los siguientes sectores que son los de las telecomunicaciones (11%), administraciones públicas (9%), agrupaciones deportivas y productos de belleza (5% ambos). No obstante, la tipología de los sectores representados es bastante consistente con el Estudio de *Event Managers* si bien en este caso, los clientes optaron por contratar a empresas ajenas.

En lo referido a las agencias, se produce un panorama más equilibrado en el que destacan Acciona Cultura, beon. Worldwide y Mediapro Events con cinco nominaciones cada una (12%), seguidas de Madison MK y MKTG Spain con 3 (7%), Fazeta, Grow Comunicación y Grupo Absolute con dos nominaciones (5%) y el resto de las agencias con una nominación, tal y como se puede ver en el Gráfico 2.

**GRÁFICO 2. Nominaciones por agencia**



Fuente: elaboración propia

Otro aspecto digno de estudiar es cómo se definen las propias agencias. La cuestión de la nomenclatura es consustancial a la propia disciplina desde que se empieza a denominar relaciones públicas en el ámbito hispanoparlante en una traducción casi literal del “public relations” y que supuso una especie de contracción de la expresión relaciones con los públicos que hubiese sido la transposición funcional más correcta. Más allá de cuestiones lingüísticas, quisimos comparar cómo se autodefinen y, por lo tanto, presentan las veinte agencias en sus propias webs y motore de búsqueda. En primer lugar, más de la mitad, doce en concreto, incorporan términos en inglés, la gran mayoría relacionados con su ámbito de trabajo como “events” o “experiences”. Nueve agencias mencionan explícitamente los eventos (Acciona Cultura, Agencia 51, beon. Worldwide, El Baúl de las Piqué, Fazeta, Inusual, Mediapro Events y RPM Sports), y otras seis integran el concepto de “experiencia” como clave de su actividad profesional. Con textos sugerentes y apelativos, se repiten los conceptos de innovación, producción, entretenimiento, tecnología, diseño, activación, creatividad, multidisciplinariedad, digital y *engagement*. La

mayoría opta por clasificarse como agencias, empresas, consultoras, grupo o compañías.

## 6. CONCLUSIONES

Los resultados corroboran que en los AEVEA Awards están representados una gran variedad de sectores con cierto equilibrio entre ellos por lo que confirma la hipótesis 1 (Existe una amplia variedad de sectores económicos premiados toda vez que la organización de eventos es parte integral de la comunicación estratégica de las empresas). Desde las industrias culturales como sector más destacado, pasando por las administraciones públicas o las telecomunicaciones y de la mano de importantes multinacionales como Coca-Cola, Netflix, BMW, Telefónica, GSK, L'Oréal, Pfizer o Xiaomi queda patente la transversalidad de la organización de eventos al servicio de empresas tanto públicas como privadas. Sin embargo, echamos en falta que se les otorgue mayor protagonismo ya que en realidad las ganadoras son las agencias. Siendo más que merecido ese reconocimiento, entendemos que una fórmula más compartida de otorgar premios como sucede en los Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial donde tanto anunciante como agencia reciben un trofeo. No en vano, el éxito del trabajo reside en la efectiva colaboración entre ambas partes y en ser capaces de traducir en un evento exitoso los objetivos que pretende conseguir el cliente.

Como escaparate también para las agencias que no solo ganan visibilidad sino que engrosan sus méritos, estas tienen una gran presencia en los premios. Una vez analizadas sus características, no hemos podido corroborar la hipótesis 2 (Las agencias ganadoras están especializadas en la organización de eventos y se denominan como tales) en su totalidad ya que si bien las bases ya marcan una especie de filtro, su manera de presentarse en sus webs no incide únicamente en la capacidad de organizar eventos, sino que presenta enfoques más integrales y globales. De hecho, el concepto relaciones públicas brilla por su ausencia, mientras que sí aparecen otros como eventos o marketing experiencial. Tampoco, y esto resulta cuánto menos sorprendente teniendo en cuenta las tendencias del mercado, se habla de sostenibilidad en las presentaciones de las agencias lo que contrasta notablemente con la esencia del evento que poco después de su organización obtuvo el certificado de evento sostenible. Apunta

César Gómez al respecto que “Un componente esencial de la industria del marketing experiencial es su compromiso con el desarrollo sostenible. La sostenibilidad garantiza que las agencias de eventos y la comunidad en la que están integradas tengan más oportunidades de futuro” (Top Comunicación & Relaciones Públicas, 2014).

En la línea de la multidisciplinariedad visibilizada hasta aquí, también podemos afirmar que las acciones finalistas destacan por conformar un amplísimo abanico de acciones de relaciones públicas con presencia destacada del elemento tecnológico a través de inmersiones, *videomappings*, experiencias híbridas, etc. y el recurso a prescriptores e *influencers*. En este caso, sí se pone el foco en la sostenibilidad amén de la creatividad, la estrategia y la innovación. Otro elemento clave que acerca conceptualmente estos premios a sus homólogos de la publicidad es la puesta en valor de la medición.

Cabe reconocer, por último, que un sector se ponga en valor a través de sus propios profesionales es una manera excelente de reconocer y celebrar los avances en el ámbito de las relaciones públicas y la organización de eventos. Como afirma César González, al fin y al cabo “los eventos constituyen una herramienta estratégica para alcanzar una reputación corporativa sólida que diferencia a las empresas y las hace reconocibles en el exterior (Control Publicidad, 2024) y estos premios suponen una plataforma de visualización de las mejores prácticas y las tendencias más innovadoras, convirtiendo a los galardonados en fuente de inspiración para todo el sector a modo de “gran trampolín para el reconocimiento de una industria que juega un papel clave para los intereses económicos y la generación de empleo en nuestro país” (Puro Marketing, 2024). Desde la academia se corroboran estas manifestaciones en múltiples estudios realizados tanto sobre la evolución de la disciplina como de la figura del profesional de las relaciones públicas. Respecto a este último, Almansa-Martínez y Fernández-Souto (2020) establecen tres grandes retos de futuro: en primer lugar, otorgar más protagonismo a los planes estratégicos para incrementar la conexión entre las organizaciones y la comunicación en aras a “planificar y ejecutar contenidos de calidad que estén perfectamente enfocados a públicos específicos claves para el emisor” (2020: 5). En segundo lugar, una clara y decidida apuesta por la especialización que se reflejará en la contratación de personal con formación superior, “preferiblemente en Comunicación, y en particular,

instruidos en Relaciones Públicas” (2020: 5). Y, en tercer lugar, el reto de la igualdad ya que “a pesar de que existe una mayoría de mujeres desarrollando actividades de Relaciones Públicas, los puestos directivos siguen estando en manos masculinas” (2020: 5). Borau-Boira (2021: 115) señala en su estudio sobre la formación universitaria española sobre organización de eventos que “las trayectorias profesionales mutan de acuerdo con los escenarios laborales, por lo que se debería establecer una interrelación más precisa entre perfil-tarea/función-especialización”. Con vistas a la formación del futuro profesional, Carretón-Ballester y Lorenzo-Sola (2020: 26) apuntan a un “un enfoque profesional limitado a la técnica y a la táctica alimentado por la escasa formación específica en relaciones públicas en nuestro país”. En lo referido a la evolución de la disciplina y de la investigación sobre la misma, García-Nieto et al. (2020: 9) analizan medio siglo de evolución del concepto de relaciones públicas y subrayan el enfoque funcionalista de las definiciones. Confirman “la naturaleza gerencial de las Relaciones Públicas, sus objetivos de mutuo beneficio y recíproco entendimiento entre la organización y sus públicos, y su carácter socialmente responsable” con una importante diferenciación: “ni las Relaciones Públicas forman parte del marketing, ni el marketing forma parte de las Relaciones Públicas”. Viñarás-Abad y Llorente-Barroso (2020: 171) echan en falta “algunas cuestiones relacionadas con la profesión, como perfiles profesionales, procesos o cómo se estructura del sector”, mientras que del Toro-Acosta et al. (2022: 313) detectan un “gap entre las habilidades que poseen los profesionales y las competencias que consideran fundamentales en el futuro” y proponen potenciar la capacidad del *storytelling* lo que está en consonancia con los resultados del presente trabajo que demuestra la importancia de la narrativa en la organización de eventos.

A mayores, el hecho de publicar los vídeos de los finalistas también es una oportunidad para poder incorporarlos como material docente en la formación de los profesionales del futuro a modo de ejemplos. Este estudio da pie a futuras investigaciones con un enfoque más comparativo con otros festivales tanto del ámbito de las relaciones públicas como también de la publicidad en los que ya existen categorías relacionadas como en el caso del mencionado Festival Internacional de la Creatividad Internacional Cannes Lions.

## 8. REFERENCIAS

- Almansa-Martínez, A. y Fernández-Souto, A.B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *El profesional de la información*, 29(3), e290303. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- Aslan, P. y Ertem-Eray, T. (2018). Creativity in Public Relations: What Do Award-Winning Campaigns Tell Us? En S. Bowman, A. Crookes, O. Ihlen y S. Romenti (Eds.), *Public Relations and the Power of Creativity (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 3)* (pp. 185-195), Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003011>
- AEVEA (2024). *AEVEA AWARDS*. <https://aeveaawards.aevea.es/>
- Borau-Boira, E. (2021). La formación universitaria española sobre organización de eventos: Retos del sector. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, XI(21), 97-120. <https://doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-06-97-120>
- Carretón-Ballester, C. y Lorenzo-Sola, F. (2020). Redefiniendo el perfil profesional de relaciones públicas. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 10(19), 07–28. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v10i19.625>
- Control Publicidad (22 de marzo de 2024). *Entrevista a César González*. <https://controlpublicidad.com/profesionales-publicidad/entrevistamos-a-cesar-gonzalez-ceo-de-somos-experiences/>
- del Toro-Acosta, A., Alcaide-Pulido, P., Lozano-Delmar, J., Muñiz-Velásquez, J.A. y Tapia Frade, A. (2022). The profile of PR professional in Spain: Sector's situation and future trends. *Cuadernos.info*, (53), 295-317. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.53.43279>
- El-Murad, J. y West, D. C. (2004). The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know? *Journal of Advertising Research*, 44(2), 188-201. <https://doi.org/10.1017/S0021849904040097>
- Event Managers Association (EMA) (2024). *El perfil del evento manager*. <https://bit.ly/3wpiLpM>
- Eventoplus (2024). *Estudio de mercado*. <https://www.eventoplus.com/informes/estudio-de-mercado-2024/>
- García-Nieto, M.T., Viñarás-Abad, M. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). Artículo de revisión. *El profesional de la información*, 29(3), e290319. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>
- Hardy, E. E. y Waters, R. D. (2012). Identifying the norms of professional practice: Reviewing PRSA's Silver Anvil award-winning campaigns. *Public Relations Review*, 38(5), 898-905. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.003>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Kilgour, M., Sasser, S. y Koslow, S. (2013). Creativity Awards: Great Expectations? *Creativity Research Journal*, 25(2), 163-171. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.783741>
- Kübler, R. V. y Proppe, D. (2012). Faking or Convincing: Why Do Some Advertising Campaigns Win Creativity Awards? *Business Research*, 5(1), 60-81. <https://doi.org/10.1007/BF03342732>
- López-González, E. y Corbacho-Valencia, J. M. (2023). Las buenas prácticas en la organización de eventos antes y durante la COVID-19: Análisis de los Premios Dircom Ramón del Corral, Premios Eventoplus y FIP Festival. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 27(1), 95-110. <https://doi.org/10.17979/redma.2023.27.1.9440>
- Puro Marketing (31 de enero de 2024). *Ya a venta las entradas para los AEVEA AWARDS, la gran cita que premiará los eventos más destacados del año*. <https://www.puromarketing.com/31/213274/venta-entradas-para-aevea-awards-gran-cita-premiara-eventos-destacados>
- Ramos-Serrano, M., Castelló-Martínez, A. y Tur-Viñes, V. (2023). Transparencia e igualdad en los festivales de publicidad en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(4), 943-954. <https://doi.org/10.5209/esmp.89057>
- Repiso, R., Llorente-Barroso, C. y García-García, F. (2013). Ranking ESCO de agencias de publicidad: Descripción y resultados. *El Profesional de la Información*, 22(2), 181-187. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.mar.13>
- Scopen (2024). *PR Scope España 2023-2024*. <https://scopen.com/section/investigacion#studies>
- Top Comunicación & Relaciones Públicas (18 de marzo de 2024). *Los AEVEA AWARDS obtienen el certificado de evento sostenible*. <https://www.topcomunicacion.com/aevea-awards-certificado-evento-sostenible/>
- Viñarás-Abad, M. y Llorente-Barroso, C. (2020). La investigación en Publicidad y Relaciones Públicas: tendencias en contenidos (2000-2020). *index.Comunicación*, 10(3), 153-180. <https://doi.org/10.33732/ixc/10/03Lainve>
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390-398. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>



## CEREMONIAL Y RELACIONES PÚBLICAS: LA ENTRADA TRIUNFAL DEL GENERAL MARTÍNEZ CAMPOS EN LA HABANA

---

JOSÉ MANUEL MESA-GÖBEL

*Universidad Nacional de Educación a Distancia*

MARTA PULIDO-POLO

*Universidad de Sevilla*

### 1. INTRODUCCIÓN

*La Gaceta de Madrid*, número 160 del domingo 9 de junio de 1878 (Tomo II, página 645), publica el Real Decreto por el que Alfonso XII, de conformidad con lo propuesto por el Consejo de Ministros, nombra “Gobernador General, Capitán General de la isla de Cuba, al Capitán General de Ejército Don Arsenio Martínez de Campos, General en Jefe del Ejército de operaciones de aquella isla”. Este nombramiento, da soporte jurídico a la entrada triunfal de Martínez Campos en La Habana, un conjunto de actos ceremoniales que se desarrollaron entre el 14 y el 18 de junio de 1878, en honor a la paz de El Zanjón, que sirvieron para escenificar el poder político de un joven Rey, Alfonso XII, que había iniciado su reinado apenas cuatro años antes, en un contexto de grave inestabilidad política, propaganda y desinformación (Gomes Gonçalves et al., 2022).

El 1 de diciembre de 1874, cuando el Príncipe Alfonso acaba de cumplir 17 años, Cánovas del Castillo redacta y promueve la publicación del denominado Manifiesto de Sandhurst que, firmado por el Príncipe en el exilio, ofrece la restauración de la monarquía hereditaria y representativa en su legítima persona. Pocos días después, el 29 de diciembre de 1874 se produjo la restauración de la monarquía al pronunciarse el general Martínez Campos en la localidad valenciana de

Sagunto a favor del acceso al trono del príncipe Alfonso. El 9 de enero de 1875 llega a España y es proclamado Rey ante las Cortes Españolas.

Este pronunciamiento de Martínez Campos (también conocido como pronunciamiento de Sagunto) a favor de la persona de Alfonso de Borbón, en quien había abdicado su madre la Reina Isabel II en 1870, contaba con el respaldo de los principales generales del Ejército y supuso:

- El fin de la Primera República Española y
- El inicio del periodo conocido como la Restauración borbónica que finalizará el 14 de abril de 1931, con la proclamación de la Segunda República.

Parece pues evidente, que el reinado de Alfonso XII comienza, tras el paréntesis del Sexenio Democrático, en un claro contexto de desinformación pública e inestabilidad política que venía marcada, no solo por las guerras carlistas (que no terminarán hasta 1876, dos años después del inicio de su reinado), sino también por el inicio de los primeros levantamientos en la Cuba española. Es aquí donde radica la importancia de la figura del General Martínez Campos, como consultor inevitable del Rey. Martínez Campos se caracterizaba por “su afán de servicio a la Monarquía” y actuaba “plenamente convencido de su misión de defensor a ultranza del prestigio de la Corona, por encima de sus intereses y de los de su partido, o del de los partidos en general”. Además, su trayectoria le había hecho alcanzar un “gran prestigio dentro y fuera del Ejército, lo que era verdaderamente importante para controlar un ejército en el que reinaba la intranquilidad, invadido como estaba por la propaganda política” (Lario González, 2001: 231-232). Es, pues, una figura fuerte y consolidada que coadyuvará a la legitimación política y dinástica de un joven y recién llegado Rey Alfonso XII que necesitaba asentarse ante la opinión pública y asegurarse una imagen pública sólida como regente.

Tal y como destaca Navarro García (2001: 186-188):

En el momento de ser designado en 1895 para el mando en Cuba, Martínez Campos era, como lo dirá poco después el general Weyler, “el

mayor prestigio militar de España”, razón por la cual no se le debía haber expuesto a un fracaso. A sus sesenta y cuatro años había acumulado una extraordinaria experiencia de la guerra —guerras carlistas, guerras de África, primera guerra de Cuba, guerra cantonal—, así como una reconocida competencia teórica —profesor de la Academia de Estado Mayor— (...) Había tenido además una destacada actuación política como protagonista del golpe de estado de Sagunto en 1874, alcanzando el grado de capitán general en 1876 y la presidencia del gobierno en 1879. Entre estas dos fechas había culminado una de sus más destacadas empresas: la pacificación de Cuba mediante el convenio del Zanjón en 1878. “El general, que es en la península el hombre de Sagunto, era para Cuba el hombre del Zanjón”.

Los incipientes levantamientos en Cuba, que culminarán con la pérdida de los territorios españoles en ultramar en 1898, coadyuvaron a la complicación del clima político, afectando a la estabilidad del reinado de Alfonso XII, y a la exacerbación de la opinión pública del momento. A este respecto, cabe mencionar que solo la prematura muerte de su esposa, María de las Mercedes de Orleans y Borbón, y las honras fúnebres por su fallecimiento, sirvieron para cambiar el foco de atención del convulso terreno político (Mesa-Göbel, 2022).

Llegados a este punto, podemos pues observar que la entrada Triunfal de Martínez Campos en La Habana se utilizó como una estrategia de legitimación pública de Alfonso XII entre sus coetáneos ya que permite establecer conexiones evidentes entre la perspectiva relacional (Ledingham, 2001, 2003, 2015) de la organización de actos y el posicionamiento de mensajes legitimantes orientados a la exaltación del espacio del poder en la opinión pública (Hucker, 2020). Es aquí donde reside, precisamente, la oportunidad de nuestro estudio.

A lo largo de los s. XVI y XVII muchos señores, como Federico II de Gonzaga, Duque de Mantua, que participaría de forma activa en el enaltecimiento de las hazañas de Carlos V frente al Imperio Otomano utilizaron el mecenazgo para impulsar una auténtica campaña de legitimación del poder imperial. De este modo, financiaron a importantes artistas, como Giuilo Romano, para decorar sus palacios con grandes murales que mostraban la grandeza del emperador Carlos V exhibiendo su saber hacer en las diversas batallas habidas contra los

turcos (Pulido-Polo y Vázquez-González, 2024). Estos datos, evidencian no solo la utilización histórica de las relaciones públicas (Grunig y Hung-Baesecke, 2015) sino también el poder de las ceremonias para el enaltecimiento de los regentes y de aquellos que ostentan el poder.

A través de la organización de actos, las relaciones públicas inician procesos estratégicos y planificados orientados a la gestión del espacio y el tiempo (Otero, 2017) para la reproducción de un espacio social, que es necesariamente público, y que permite evidenciar un sistema de legitimidades socialmente establecidas (Manzo, 2010: 397) capaz de visualizar qué espacio ocupa cada uno de los agentes intervinientes (Bourdieu, 2000, 2005) en relación con quien ostenta el poder (Wacquant, 2017). Las relaciones públicas, además, ayudan a posicionar los mensajes institucionales de forma clara y sistemática para luchar contra la desinformación (Pulido-Polo, et al., 2021). Para Henao (2009), en el caso concreto de las monarquías, las diversas ceremonias como, por ejemplo, las de coronación, han venido siendo utilizadas a lo largo de la historia para situar un doble mensaje en torno a la figura del rey: su virtuosismo y capacidad de liderazgo como administrador y fidelidad, obediencia y admiración ante sus súbditos. De hecho, como afirma Balmer (2012: 27) las monarquías han ido creando y exhibiendo poderosos significantes públicos, tanto visuales (escudos de armas, etc.) como verbales (lemas) con un alto nivel connotativo (Balmer et al., 2006; Balmer, 2007, 2009 y 2011; Hudson y Balmer, 2013; Otnes y Maclaran, 2015, 2018) que ponen de relieve su importancia para la gestión de las relaciones y su vinculación con la transmisión de una serie de valores y mensajes institucionales hacia un contexto social que, a su vez, revierte positivamente en la propia imagen de la persona Real.

## 2. METODOLOGÍA

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, el objetivo principal de este trabajo es analizar la entrada triunfal del General Martínez Campos en La Habana, desde una perspectiva relacional, como una estrategia de

legitimación del poder establecido que, a través de los diferentes actos conmemorativos en torno a la Paz de El Zanjón, se organizaron para escenificar y configurar una poderosa imagen institucional en torno a la figura del Rey Alfonso XII hacia sus públicos claves (políticos y militares, tanto afines como detractores) y la opinión pública en general (Greenhill, 2020).

Derivado de este objetivo marco, se establecen los siguientes objetivos específicos:

OE1. Contextualizar el objeto de estudio (la entrada triunfal) desde una perspectiva relacional para observar si los actos analizados coadyuvan al posicionamiento, legitimación y consolidación del Rey de Alfonso XII, en un contexto político convulso marcado por la desinformación y la propaganda.

OE2. Buscar, localizar y analizar todas las entradas publicadas, por los diferentes medios oficiales y de prensa escrita de la época, en relación al objeto de estudio. Este objetivo conlleva el estudio de la variable 1. Tipo de medio (V1), que se describe posteriormente en la metodología, en relación con la naturaleza del medio que documenta el hecho histórico; y de la Variable 2. Nombre de la publicación (V2).

OE3. En relación con OE2, determinar a qué mensajes institucionales se les proporciona mayor importancia atendiendo al número de entradas publicadas diferenciando entre las publicaciones en prensa y en medios oficiales. Este objetivo se observa a través de la Variable 3. Referente (V3).

OE4. Determinar la cadencia de las publicaciones encontradas. Este objetivo se desarrollará a través de la Variable 4. Fecha de la publicación (V4), así como la Variable 5. Fecha de la noticia (V5).

OE5. Observar si las entradas analizadas proporcionan datos descriptivos relacionados con el ceremonial y el protocolo en torno a las diferentes ceremonias que componen la entrada triunfal desde la llegada del General Martínez Campos, hasta la partida de su predecesor el General Jovellar. Variable 6. Detalla cuestiones ceremoniales (V6).

OE6. En relación a OE1, OE2, OE3, OE4 y OE5, reconstruir la secuencia completa de actos que sustenta la entrada triunfal objeto de estudio.

A partir de la metodología validada por Pulido-Polo et al. (2021) y Pulido-Polo et al. (2023), para alcanzar los objetivos de esta investigación se establece un diseño metodológico de corte cuantitativo que, sustentado en el concepto de triangulación metodológica intramétodos (Pulido-Polo, 2015), permite combinar de forma sinérgica y complementaria técnicas cuantitativas y cualitativas en un mismo estudio en pos de optimizar los resultados derivados del cuerpo de análisis.

La recogida de los datos, realizada entre el 1 y el 29 de febrero de 2024, se sustenta en el uso de datos de fuentes secundarias de corte archivístico, esencialmente oficiales y hemerográficos, aplicando un criterio de búsqueda sistemática en una amplia diversidad de fuentes documentales (Corbetta, 2007). En concreto, se realiza una localización manual de los registros según un criterio cronológico sistemático por fecha y medio de publicación atendiendo al periodo y objeto de estudio analizados. Desde el punto de vista normativo, ha sido prioritario el acceso a fuentes oficiales para la localización de las disposiciones de la *Gaceta de Madrid*. Se realiza, además, una revisión hemerográfica histórica amplia, en la prensa del momento histórico objeto de estudio (junio y julio de 1878), y se procede a seleccionar aquellas entradas donde específicamente se hiciera referencia a la entrada triunfal de Martínez Campos en La Habana y a los distintos actos ceremoniales relacionados que la conformaron. De todos los archivos consultados, los datos recogidos proceden de los siguientes archivos:

- Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional de España
- The Library of Congress
- Digital Library of the Caribbean

De este modo, la consulta llevada a cabo según los criterios de búsqueda anteriormente descritos arroja un corpus total de 49 registros (entre normativas, noticias e informaciones) que se localizan en la *Gaceta de Madrid* y medios de comunicación escritos nacionales y de ultramar. A

nivel nacional se encuentran referencias en los medios *La Época*, *El Imparcial*, *La Fe*, *El Globo*, *El Constitucional*, *La Iberia*, *Gaceta Universal*, *El Siglo Futuro*, y *El Tiempo*. Y en ultramar el *Diario de la Marina* (Cuba), y el *Boletín Mercantil de Puerto Rico* (Puerto Rico).

Para el análisis de los datos, tal y como se menciona al inicio del epígrafe, se realiza un análisis cuantitativo. En concreto, para los OE2, OE3, OE4 y OE5 se aplica un análisis de contenido (Bardin, 2002) sobre el corpus de los 49 registros publicados entre el 8 de junio y el 7 de julio de 1878. Siguiendo el libro de códigos diseñado ad hoc por variable analizada, la codificación se realiza entre el 15 y el 30 de marzo de 2024, por dos jueces que, tras el correspondiente período de entrenamiento (del 1 al 15 de marzo de 2024), alcanzaron un índice de acuerdo intercodificadores de 0,898 según el cálculo del coeficiente alfa de Krippendorff (2002 y 2004). Tanto para el cálculo del coeficiente alfa como para la ejecución del análisis, se crea una matriz de datos en Microsoft Excel que, posteriormente, es sometida al software estadístico IBM SPSS Statistics. En este sentido, para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos destacados anteriormente (OE2, OE3, OE4 y OE5) se procede a la operacionalización de las variables que en ellos intervienen, para su posterior análisis:

1. Variable 1. Tipo de medio (V1): cada registro se adscribe a las categorías T1 (oficial) o T2 (prensa).
2. Variable 2. Nombre de la publicación (V2): cada publicación se codifica atendiendo al medio al que pertenece, es decir *Gaceta de Madrid* (N1), *La Época* (N2), *El Imparcial* (N3), *La Fe* (N4), *El Globo* (N5), *El Constitucional* (N6), *La Iberia* (N7), *Gaceta Universal* (N8), *El Siglo Futuro* (N9), *El Tiempo* (N10), *Diario de la Marina* (N11) y el *Boletín Mercantil de Puerto Rico* (N12).
3. Variable 3. Referente (V3): en función del hecho al que hacen referencia, esta variable se codifica en las categorías Concesión Martínez Campos (R1), Promoción Jovellar (R2), Dimisión Jovellar (R3), Nombramiento Martínez Campos (R4), Llegada a La Habana (R5), Entrada en La Habana (R6), Procesión cívica (R7), Toma

posesión (R8), Recepción general autoridades civiles y militares (R9), Desfile militar (R10), Agasajos del Ayuntamiento (R11), Partida y honores de Jovellar (R12).

4. Variable 4. Fecha de la publicación (V4): se atiende a la fecha en la que es publicada la información en el medio analizado.

5. Variable 5. Fecha de la noticia (V5): en cada publicación se señala la fecha en la que acontece la noticia. Cabe destacar que, al trabajar con publicaciones de finales del s. XIX que, además, hacían referencia a hechos acaecidos en Cuba, al otro lado del océano, la publicación de las informaciones se producía necesariamente con cierto retraso.

6. Variable 6. Detalla cuestiones ceremoniales (V6): cada registro se adscribe a las categorías C1 (sí, detalla cuestiones ceremoniales) o C2 (no detalla cuestiones ceremoniales).

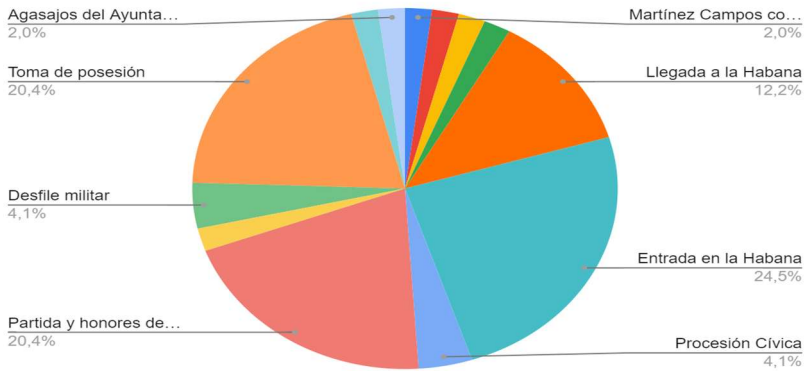
De forma subsidiaria, se realiza un análisis sistemático en profundidad que se aplica sobre el contenido de los textos, de forma específica, orientado a responder los OE1 y OE6.

### 3. RESULTADOS

En primer lugar, en relación con los resultados del análisis cuantitativo, se observan los Gráficos 1, 2, 3 y 4 y la Tabla 1 que se detallan a continuación respondiendo a OE2, OE3, OE4 y OE5, respectivamente.

Tal y como puede observarse en el Gráfico 1, entre los referentes que la prensa desarrolla en sus noticias destacan sobremanera la entrada triunfal en La Habana (24,5%) y los aspectos relativos a la toma de posesión y al transvase de poderes al nuevo Gobernador y Capitán General de Cuba y la partida y honores que se rinden al General Jovellar, que concentran el 20,4% de las informaciones en cada caso, así como la llegada a La Habana de Martínez Campos (12,2%).

**GRÁFICO 1. Referentes**



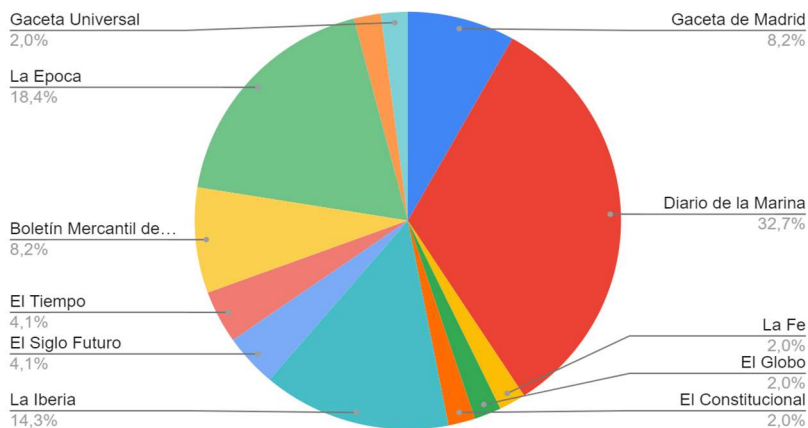
Fuente: elaboración propia

El Gráfico 2, relativo a los medios escritos consultados en los que aparecen noticias relacionadas con los actos a desarrollar con motivo de la entrada triunfal del general Martínez Campos en La Habana, destaca como medio de referencia por su alto porcentaje de publicaciones del *Diario de la Marina* (32,7%), periódico oficial del Apostadero de La Habana, cuestión lógica teniendo en cuenta que se trata de actos que se van a desarrollar en su ciudad de origen. En el ámbito nacional, van a destacar fundamentalmente dos medios: los diarios *La Época* (18,4%) y *La Iberia* (14,3%), por el interés que muestran en el tratamiento de las noticias que produce este hecho histórico, con unos porcentajes de publicación muy por encima del resto de medios que se sitúan entre el 4 y el 2 % de publicaciones sobre el objeto de estudio.

Estos porcentajes no son aleatorios ya que ambas son cabeceras afines al régimen político del momento: la primera de corte monárquico (*La Época*) y la segunda de carácter liberal (*La Iberia*). En concreto, *La Época* (Madrid, 1849), que pronto se convertirá en el medio decano de la prensa diaria política madrileña y se extinguirá a escasos días del golpe de Estado de julio de 1936, será el diario por antonomasia de la monarquía, convirtiéndose en el prototipo de periódico aristocrático y conservador. Por su parte, *La Iberia* (Madrid, 1868) representa una

cabecera de corte liberal progresista, que se caracterizará por sus crónicas parlamentarias y sus ataques a la prensa conservadora, carlista y republicana, que desaparecerá en plena guerra colonial, siendo la última entrega de su colección la correspondiente al 14 de mayo de 1898 .

**GRÁFICO 2.** *Publicaciones por medios*



Fuente: elaboración propia

La Tabla 1, muestra de forma concluyente respecto del tipo de medio, ya sea oficial o prensa, en relación con la frecuencia en la aparición de los referentes temáticos analizados. En este sentido, en la *Gaceta de Madrid*, al ser un medio oficial, se observa una referencia única a las concesiones, dignidades o en su caso aceptación de dimisión y nombramientos realizados por Real Decreto, referentes siempre circunscritos al ámbito oficial. Mientras que los medios que más noticias van a dar más cabida a los actos que refuerzan la imagen de Alfonso XII y su política de Estado son los anteriormente mencionados: mientras *La Época* destacará, principalmente, los actos relacionados con la entrada en La Habana, *La Iberia* se centrará en los actos organizados en torno a la toma de posesión y la partida y honores al General Jovellar.

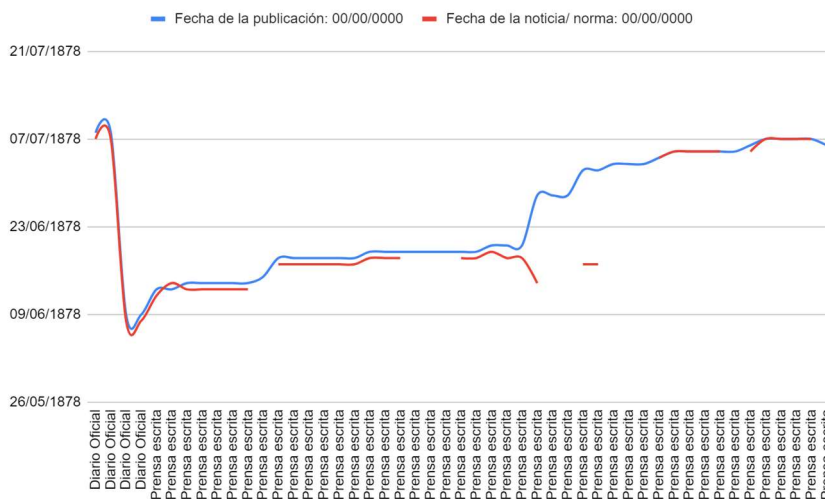
**TABLA 1.** Registros observados por medios y referentes temáticos

Tipo	Nombre	Referentes
Oficial	<i>Gaceta de Madrid</i>	Martínez Campos concesión General Jovellar promoción Dimisión General Jovellar Nombramiento Martínez Campos
Prensa	<i>La Época</i>	Entrada en La Habana Entrada en La Habana Entrada en La Habana Entrada en La Habana Partida y honores del General Jovellar Partida y honores del General Jovellar Llegada a La Habana Desfile militar Toma de posesión
	<i>El Imparcial</i>	Partida y honores del General Jovellar
	<i>La Fe</i>	Llegada a La Habana
	<i>El Globo</i>	Entrada en La Habana
	<i>El Constitucional</i>	Toma de posesión
	<i>La Iberia</i>	Toma de posesión Toma de posesión Toma de posesión Partida y honores del General Jovellar Partida y honores del General Jovellar Partida y honores del General Jovellar Llegada a La Habana
	<i>Gaceta Universal</i>	Toma de posesión
	<i>El Siglo Futuro</i>	Toma de posesión Partida y honores del General Jovellar
	<i>El Tiempo</i>	Toma de posesión Partida y honores del General Jovellar
	<i>Diario de la Marina (Cuba)</i>	Llegada a La Habana Llegada a La Habana Entrada en La Habana Entrada en La Habana Entrada en La Habana Entrada a La Habana Entrada en La Habana Recepción general autoridades civiles y militares Procesión Cívica Procesión Cívica Partida y honores del General Jovellar Partida y honores General Jovellar Partida y honores del General Jovellar Desfile militar Toma de posesión Agasajos del Ayuntamiento a ambos Generales
	<i>Boletín Mercantil de Puerto Rico (Puerto Rico)</i>	Llegada a La Habana Entrada en La Habana Toma de posesión Procesión Cívica

Fuente: elaboración propia

Con relación al Gráfico 3. Contrastación: fechas de la noticia y de la publicación, hay varias cuestiones a tener en cuenta. Por una parte, destaca que la fecha de publicación es siempre posterior a la de generación de la noticia, cuestión característica de los medios de la época que, obviamente, carecían de la capacidad de reproducción e inmediatez que permiten los medios actuales. En el caso de los medios españoles, la diferencia entre la producción del hecho (la organización del acto) y su publicación es incluso de semanas. En el caso de los medios de Ultramar, específicamente el del *Diario de la Marina*, las referencias son de un día para otro o con escasos días de diferencia. Por otro lado, otra cuestión observada durante el análisis es que algunos medios no referencian la fecha en que se produce la noticia.

**GRÁFICO 3.** Contrastación: fechas de la noticia y de la publicación

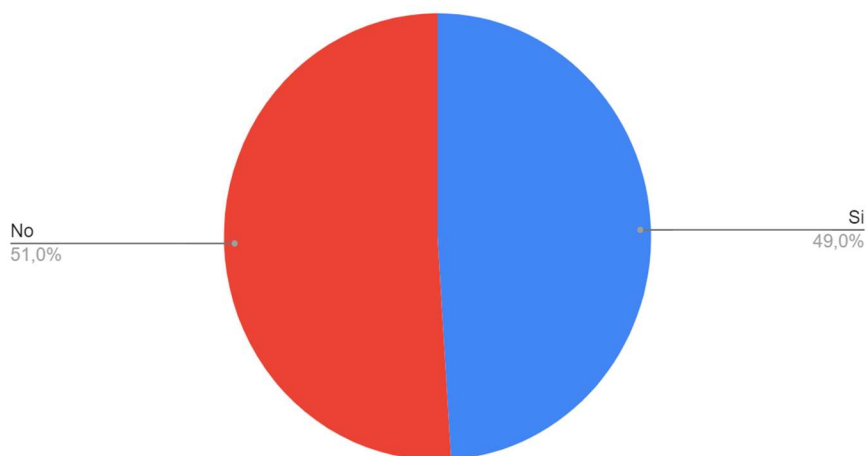


Fuente: elaboración propia

Finalmente, el Gráfico 4. La publicación proporciona detalles ceremoniales, arroja datos significativos que serán determinantes, fundamentalmente, para el posterior análisis cualitativo que se aborda

en este estudio. Sus porcentajes diferenciales evidencian que la proporción existente entre aquellas noticias en las que sí tienen un contenido que abarca aspectos de ceremonial y protocolo y aquellos que no los incluyen es de dos puntos porcentuales (51-49 %), y dependiendo también del medio que trate la noticia dichos aspectos se van a referenciar o no. En todo caso, cuando se hace mención a aspectos de ceremonial y protocolo, la extensión de la noticia siempre va a ser mucho más amplia que respecto a las noticias que no traten aspectos protocolarios, además de ser mucho más concretos y detallistas en el tratamiento informativo del acto que se desarrolla.

**GRÁFICO 4.** *La publicación proporciona detalles ceremoniales*



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, en relación con los resultados del análisis cualitativo cabe reseñar que, aunque el objeto de análisis de este trabajo es, concretamente, la entrada triunfal del General Martínez Campos en La Habana, desde el 14 al 18 de junio se van a llevar a cabo una serie de actos oficiales, con un significativo carácter protocolario y ceremonial, que van a exhibir una distinta graduación en términos de cobertura, participación y asistencia.

Antes de su entrada a La Habana, el día 14 de junio el General Martínez Campos llega a Regla para, posteriormente, trasladarse a la localidad de Guanabacoa. Al día siguiente, el General Jovellar se desplazará hasta allí para darle la bienvenida, junto con otras autoridades, y así acompañarle hasta La Habana. El traslado hacia La Habana se hace en barco, con las correspondientes salvas de artillería de los distintos buques de guerra situados en la bahía. Para celebrar la recepción y la bienvenida, se dispone el muelle de la empresa del ferrocarril, donde ambos Generales son recibidos por el Alcalde Corregidor y otras autoridades locales. Es allí donde el General Jovellar se retira y no acompaña a Martínez Campos en su entrada triunfal por las calles de La Habana. Martínez Campos entrará en La Habana en solitario y escoltado, únicamente, por sus unidades militares. Iniciada la entrada triunfal, hay que destacar la parada que hace la comitiva ante el arco triunfal erigido para la ocasión y donde se hace lectura del telegrama remitido por Alfonso XII felicitando a ambos generales por su trayectoria. Tras esta parada, la comitiva continúa el itinerario trazado hasta el Palacio de Gobierno donde finalizará la entrada triunfal del General Martínez Campos. Una vez en el Palacio, el General Jovellar dispone, en honor al General entrante, un banquete oficial con autoridades civiles y militares y otros invitados de carácter político y social que se disponen en una gran mesa ordenada protocolariamente. Previamente, y en el salón principal del palacio se lleva a cabo la recepción de todos los invitados, así como la del agasajado y su comitiva para, seguidamente, pasar al comedor, donde ambos generales ocuparán la presidencia situándose a ambos lados de la mesa. El resto de invitados se situarán, por orden de prelación a su derecha e izquierda alternativamente, conforme las normas de precedencia. Con este banquete de agasajo finalizan los actos oficiales de esa jornada.

El 15 de junio de 1878 tiene lugar la denominada procesión cívica por las calles de La Habana. Aunque la procesión, que es organizada por una comisión establecida al efecto para su desarrollo, tiene un marcado carácter popular, también contará con la participación de las distintas unidades militares. El calibre de los actos organizados es tal que los medios publican y mencionan su programa y destacan la precedencia

de los asistentes aludiendo, especialmente, a las representaciones de las distintas regiones y provincias, así como distintas alegorías y numerosos carruajes particulares.

Asimismo, se destaca que, establecido con carácter previo el itinerario de la procesión, no se produce variación alguna sobre el recorrido inicialmente establecido. La procesión cívica será contemplada tanto por parte del General Jovellar como por Martínez Campos desde el balcón del Palacio de Gobierno, confluyendo en la Plaza de Armas. Por las características propias de este acto, la afluencia de público (tal como se constata en la prensa) es multitudinaria, lo que le proporciona un gran carácter simbólico de relación con la ciudadanía.

Al día siguiente, se establece el desarrollo de un desfile militar con la participación de 16.000 hombres de las distintas armas. Este acto se configura como acto solemne de carácter militar y se caracterizará por el correspondiente ceremonial y precedencia propios de este tipo de actos entre las distintas unidades militares participantes que, a su vez, van a ser distribuidas en distintas localizaciones. Las tropas se colocan en línea de batalla, tal como establece la correspondiente orden de la plaza con carácter previo.

Abre el desfile el General Jovellar, con el General Martínez Campos a su lado, y se procede a la revista de las tropas con los acordes de la Marcha Real. Posteriormente, para cerrar la presidencia se coloca la escolta del Capitán General y se inicia la parada militar. La parada militar estará presidida por ambos generales, que se van a situar frente al denominado Hotel Inglaterra, para presenciar el paso de las treinta y cinco unidades militares que desfilan en columna de honor ante ellos.

El 17 de junio de 1878, tiene lugar el acto formal, solemne y protocolario del trasvase de poderes por parte del General Jovellar y, consecuentemente, el acto de toma de posesión del General Martínez Campos. En este acto, se verifica el juramento tal como establece la ley de quien asume los cargos de Gobernador y Capitán General de Cuba, juramento que se presta ante el Cuerpo Capitular en pleno. Finalizado el juramento, se lleva a cabo la recepción por parte del nuevo Gobernador de las autoridades civiles, militares y el resto de invitados,

y Martínez Campos llevará a cabo una alocución dirigida a los habitantes de Cuba.

Ese mismo día, por parte del nuevo Gobernador se organiza un banquete oficial en honor del General Jovellanos, en correspondencia al que este le dio en su honor al hacer su entrada triunfal en La Habana, disponiéndose una gran mesa y confrontados ambos generales y estableciéndose la precedencia a derecha e izquierda de ambos, con leves diferencias ceremoniales respecto al banquete desarrollado el día 14 de junio.

El 18 de junio de 1878 tiene lugar el acto oficial de despedida y embarque para España del General Jovellar. La recepción de despedida tiene lugar en el Palacio de Gobierno con la presencia de autoridades e invitados destacados de la Isla de Cuba. Finalizada la despedida, se organiza una comitiva que acompañará al General saliente hasta el muelle de salida del buque, que partirá hasta Santander (y cuya partida ha sido retrasada para poder transportar al General). El recorrido de la comitiva es cubierta por las unidades militares de guarnición en dos filas abiertas, con un itinerario fijo de marcha. En las distintas calles adyacentes se sitúan otras unidades militares en su orden.

La comitiva la abre un oficial y unidades de la escolta del Capitán General para, seguidamente y a pie, situarse los generales seguidos del resto de autoridades militares y civiles que los acompaña y cerrando el resto de la escolta también a pie. A su llegada al muelle, la compañía de Guías del Capitán General rinde los correspondientes honores de ordenanza, mientras se interpreta la Marcha Real. Realizadas las pertinentes despedidas de todos los acompañantes de la comitiva, Jovellar y Martínez Campos suben a una embarcación de la Comandancia de Marina que los traslada hasta el buque que trasladará al General Jovellar hasta Santander. En el trayecto, desde los distintos buques de guerra fondeados las unidades de marinería, se dan vivas de ordenanza y, desde la fragata capitana, se llevan a cabo las correspondientes salvas.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo pone de manifiesto la importancia de la perspectiva relacional de la organización de los actos oficiales ya que evidencia el poder de los actos para situar mensajes institucionales legitimantes de quien ostenta el poder en sus públicos clave. Y es que, aunque esta investigación viene marcada por un evidente carácter histórico, no hace sino poner de relieve la capacidad que, desde el origen de los tiempos, la organización de actos tiene como estrategia relacional para el consenso entre la administración y sus administrados.

En concreto, los datos arrojados por este estudio consolidan las teorizaciones previas existentes en torno a la perspectiva relacional de la organización de actos (Otero, 2017) ya que confirman la entrada triunfal de Martínez Campos como estrategia de relaciones públicas orientada en dos direcciones sinérgicas:

- Situar en los públicos de interés un mensaje de legitimación en torno al reinado de Alfonso XII en un contexto político convulso, a través del éxito pacificador del General Martínez Campos y,
- Sistematizar la transmisión de mensajes institucionales clave para contrarrestar la desinformación y la propaganda.

Respecto al OE2, se confirma que los diferentes medios oficiales y de prensa escrita de la época, se hacen eco de manera bastante profusa de los acontecimientos objeto de estudio, de donde se extrae que los diferentes actos que compusieron la entrada triunfal respondieron a los intereses de una opinión pública representada por los medios de comunicación. Cabe destacar que los actos y las ceremonias mantienen, desde una perspectiva histórica, un atractivo público para la sociedad y un interés mediático con un elevado valor desde la gestión de la comunicación institucional: doce medios (de amplia diversidad ideológica) destacan un total de 49 registros en torno a un mismo acontecimiento, la entrada triunfal objeto de estudio.

El estudio del OE3, nos permite determinar que los mensajes institucionales a los que se les proporciona mayor importancia atendiendo al número de entradas publicadas son la entrada en La

Habana de Martínez Campos y su toma de posesión, que suponen un 50% de los registros analizados. Se consolida, pues, la figura del General Martínez Campos como punta de lanza para la exhibición del éxito de la política de Alfonso XII, es decir, como eje central de la estrategia de posicionamiento y legitimación pública del monarca.

Los resultados anteriores casan con los observados en respecto al OE4, determinar la cadencia de las publicaciones encontradas. La cadencia temporal de las publicaciones existentes, se concentran esencialmente en torno a los dos acontecimientos descritos con anterioridad: la entrada en La Habana y la Toma de Posesión.

Finalmente, en relación con los OE5 y OE6, destaca no solo que el 50% de las publicaciones que conforman el corpus de análisis describan las ceremonias acaecidas para el desarrollo de la entrada triunfal del General Martínez Campos en La Habana sino que, además, estas entradas son especialmente profusas y explícitas, siendo capaz de proporcionar detalles de alto nivel ceremonial como, por ejemplo, las precedencias de las autoridades. Es precisamente esta cuestión la que nos permite realizar una reconstrucción minuciosa de la secuencia completa de las diferentes ceremonias que componen la entrada triunfal, desde la llegada del General Martínez Campos, hasta la partida de su predecesor el General Jovellar.

## 5. REFERENCIAS

- Balmer, J. M. T. (2007). A Resource-Based View of the British Monarchy as a Corporate Brand. *International Studies of Management & Organization*, 37(4), 20-44. <https://www.doi.org/10.2753/IMO0020-8825370401>
- Balmer, J. M. T. (2009). Scrutinising the British Monarchy: The corporate brand that was shaken, stirred and survived. *Management Decision*, 47(4), 639-675. <https://www.doi.org/10.1108/00251740910959468>
- Balmer, J. M. T. (2011). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1380-1398. <https://www.doi.org/10.1108/03090561111151817>

- Balmer, J. M. T. (2012). Corporate brand management imperatives: custodianship, credibility, and calibration (CORPORATE BRAND). *California Management Review*, 54, 6(33). <https://www.doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.6>
- Balmer, J. M. T. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: what are they? what of them? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 290-326. <https://www.doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0031>
- Balmer, J. M. T., Greyser, S. & Urde, M. (2006). The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14, 137-161. <https://www.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550031>
- Bardin, L. (2002). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gomes Gonçalves, S., Jiménez-Marín, G., & Pulido Polo, M. (2022). Relaciones públicas y fake news en la comunicación corporativa. Una revisión de la literatura. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 12(23), 93–116. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.751>
- Greenhill, B. (2020). How can international organizations shape public opinion? Analysis of a pair of survey-based experiments. *The Review of International Organizations*, Vol. 15, 165-188. <https://www.doi.org/10.1007/s11558-018-9325-4>
- Grunig, J. & Hung-Baesecke, C. J. F. (2015). The effect of relationships on public reputation and reputation on relationships: a cognitive, behavioral study. En E.-Y. K, J. Kim, N. y Ledingham, J. (Eds.). *Public relations as relationship management*. New York: Routledge, 63-113.
- Henao, A.M. (2009). Ceremonias reales y representación del rey. Un acercamiento a las formas de legitimación y propaganda del poder regio en la sociedad colonial neogranadina. Cali S. XVIII. *Historia y espacio*, 5(32), 1-19.
- Hucker, Daniel (2020). *Public opinion and twentieth-century diplomacy: a global perspective*. London: Bloomsbury academic.
- Krippendorff, K. (2002). *Metodología de análisis de contenido*. Teoría y práctica. Barcelona: Paidós.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis. Some common misconceptions and recommendations. *Human Communication*

*Research*, 30(3), 411-433. <https://www.doi.org/10.1111/j.1468-2958.2004.tb00738.x>

- Ledingham, J.A. (2015). Managing relationships management: a holistic approach. In E.-Y. Ki, J.-N. Kim & J. Ledingham (Eds.), *Public relations as relationship management* (pp. 41-61). New York: Routledge.
- Ledingham, J.A. (2001). "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations". *Public relations review*, 27(3), 285-295. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00087-X)
- Ledingham, J.A. (2003). "Explicating relationship management as a general theory of public relations". *Journal of public relations research*, 15(2), 181-198.
- Manzo, E. (2010). Las teorías sociológicas de Pierre Bourdieu y Norbert Elias: Los conceptos de campo social y habitus. *Estudios Sociológicos*, 28(83), 383-409.
- Mesa Göbel, J. M. (2023). Ceremonial, honores y honras fúnebres por el fallecimiento de María de las Mercedes de Orleans y Borbón (II). *Revista Estudios Institucionales*, 9(17), 87-124. <https://doi.org/10.5944/eeii.vol.9.n.17.2022.36135>
- Navarro García, L. (2001). La última campaña del general Martínez Campos: Cuba, 1895. *Anuario De Estudios Americanos*, 58(1), 185-208. <https://doi.org/10.3989/acamer.2001.v58.i1.233>
- Otero, M. T. (2017). *¿Cómo se organizan los actos corporativos?* Barcelona: UOC.
- Otnes, C. & Maclaran, P. (2015). *Royal fever: the British monarchy in consumer culture*. Oakland: University of California Press.
- Otnes, C. & Maclaran, P. (2018). Royalty: marketplace icons. *Consumption Markets & Culture*, 21(1), 65-75. <https://www.doi.org/10.1080/10253866.2016.1220371>
- Pulido Polo, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31.
- Pulido-Polo, M., Sánchez González, M. D. del M., Mesa Göbel, J. M. & Vázquez González, J. (2023). The Moncloa in Twitter: a quantitative analysis in the post-COVID era. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 191-209. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2023-1874>
- Pulido-Polo, M., Sánchez-González, M.D. M. & Luque-Crespo, L. (2021). The representation of the Spanish Crown in the public sphere through

institutional acts. *Communication & Society*, 34(2), 315-332.  
<https://doi.org/10.15581/003.34.2.315-332>

Pulido-Polo, M., Hernández-Santaolalla, V. & Lozano-González, A. (2021). Uso institucional de Twitter para combatir la infodemia causada por la crisis sanitaria de la Covid-19. *Profesional de la información*, 30(1), e300119.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.19>

